



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

AS CAMPANHAS DE MARKETING DA FEDERAÇÃO
PORTUGUESA DE FUTEBOL E A REPUTAÇÃO DAS
MODALIDADES DO FUTEBOL EM PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação com
especialização em Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Francisco Delgado Bento Rocha

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro de 2020



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

AS CAMPANHAS DE MARKETING DA FEDERAÇÃO
PORTUGUESA DE FUTEBOL E A REPUTAÇÃO DAS
MODALIDADES DO FUTEBOL EM PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação com
especialização em Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Francisco Delgado Bento Rocha

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Fernando Ilharco

Novembro de 2020

Resumo

A importância de uma marca ter uma reputação positiva torna-se especialmente relevante num contexto como o atual, marcado pela grande influência das redes sociais, em que uma pessoa apenas com um comentário tem o poder de influenciar positiva ou negativamente a forma como a marca é percebida pelo público em geral.

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo responder à pergunta: Será que as campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) ajudam a promover uma reputação positiva das diferentes modalidades do futebol em Portugal? A escolha desta pergunta e deste tema para investigar visa trabalhar numa temática pouco explorada até à data em termos de investigação no nosso país, a comunicação e o marketing desportivo.

A investigação parte de uma revisão de literatura que pretende, em primeiro lugar, compreender o marketing e o novo consumidor. Segue-se um segundo capítulo no qual apresentamos conceitos e noções relevantes sobre reputação, identidade e imagem de uma organização, bem como as diferenças e complementaridades entre as três noções. Por fim, no último capítulo abordamos a relação entre o marketing e o desporto.

Na segunda parte da dissertação, apresenta-se a investigação empírica, tendo-se utilizado uma abordagem mista. Realizou-se um inquérito que teve 204 respostas; três entrevistas a profissionais da área desportiva; e ainda uma análise de conteúdo a campanhas de marketing da marca FPF.

A análise e reflexão finais permitem concluir que a marca FPF tem uma reputação positiva e que as suas campanhas de marketing, entre outros fatores, ajudam a promover uma boa reputação das modalidades do futebol em Portugal.

Palavras chave:

Marketing desportivo, reputação, consumidor desportivo, redes sociais, campanhas de marketing, modalidades do futebol

Abstract

The importance of a brand having a positive reputation is an especially relevant fact in a context like the current one, marked by the great influence of social networks, in which a person with only one comment has the power to influence positively or negatively the way the brand is perceived by the public.

This master's thesis aims to answer the question: Do the marketing campaigns of the Portuguese Football Federation (FPF) help to promote a positive reputation for the various types of football in Portugal? The choice of this question and topic to investigate aims to work on a theme that has not been explored so far in terms of research in our country, communication and sports marketing.

The research starts from a literature review that aims, firstly, to understand marketing and the new consumer. In the second chapter we discuss about the concepts like the organization's reputation, identity and image, as well as the differences and complementarities between the three notions. Finally, in the last chapter we discussed the relationship between marketing and sport.

In the second part of the dissertation, empirical research is presented, using a mixed approach. We conducted a survey that had 204 responses; three interviews with professionals in the sports field; and, also a content analysis of FPF brand marketing campaigns.

Our final analysis and reflection allow us to conclude that the FPF brand has a positive reputation and that its marketing campaigns, among other factors, help to promote a good reputation for the various types of football in Portugal.

Keywords:

Sports marketing, reputation, sports consumer, social networks, marketing campaigns, football modalities

Agradecimentos

Chegou ao fim este percurso no qual estive durante mais de um ano a realizar a minha dissertação de mestrado. Com altos e baixos foi possível entregar a tese em novembro muito graças a algumas pessoas que tanto contribuíram para que tal fosse possível.

Em primeiro lugar, queria agradecer à minha mãe pelo facto de me ter providenciado as melhores condições possíveis para que pudesse ter um excelente percurso académico e ainda pelo apoio dado ao longo deste ano para que fosse possível entregar a dissertação atempadamente.

Em segundo lugar, agradeço aos meus amigos mais próximos, especialmente aos da Universidade Católica Portuguesa que foram determinantes com a motivação que me deram para que fosse possível cumprir todas as etapas que nos são impostas na realização de uma dissertação.

Em terceiro lugar, queria agradecer ao meu orientador Professor Doutor Fernando Ilharco que me deu um excelente acompanhamento ao longo de todo este processo, tendo-me dado muitos conselhos relacionados com o caminho que deveria seguir na dissertação, sugerindo pessoas para eu entrevistar na parte metodológica e tendo sido muito importante para que eu superasse todas as dificuldades que fui tendo ao longo do tempo.

Não sendo menos importante tenho de agradecer também às 3 pessoas que entrevistei (João Anino, João Malha e Pedro Bouças) pela disponibilidade, assim como a três pessoas que me ajudaram a chegar a estes contactos, ao José Pedro Abrantes, ao Miguel Anjos e ao Pedro Agostinho.

Por último, queria agradecer ainda às 204 pessoas que responderam ao meu questionário. Termino estes agradecimentos com um sentimento de felicidade por ter concluído a dissertação e com a expectativa que esta seja relevante para a área do marketing desportivo.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Capítulo 1 - O Marketing e o Novo Consumidor..... | 6 |
| 1.1) Definição de Marketing..... | 6 |
| 1.2) Evolução do Marketing- Do marketing 1.0 ao 4.0..... | 8 |
| 1.3) O comportamento do consumidor e os fatores que o influenciam..... | 13 |
| 1.3.1) Fatores Culturais..... | 14 |
| 1.3.1.1) Cultura..... | 14 |
| 1.3.1.2) Subcultura..... | 15 |
| 1.3.1.3) Classes sociais..... | 16 |
| 1.3.2) Fatores Sociais..... | 17 |
| 1.3.2.1) Grupos de referência..... | 17 |
| 1.3.2.2) Família..... | 18 |
| 1.3.2.3) Papéis e status..... | 19 |
| 1.3.3) Fatores Pessoais..... | 20 |
| 1.3.3.1) Idade e estágio no ciclo de vida..... | 20 |
| 1.3.3.2) Ocupação e circunstâncias económicas..... | 20 |
| 1.3.3.3) Estilo de vida e os valores..... | 21 |
| 1.3.3.4) Personalidade e autoimagem dos consumidores..... | 22 |
| 1.3.4) Fatores Psicológicos..... | 23 |
| 1.3.4.1) Motivação..... | 23 |
| 1.3.4.2) Perceção..... | 24 |
| 1.3.4.3) Aprendizagem..... | 26 |
| 1.3.4.4) Memória..... | 27 |
| Capítulo 2- A Reputação, Imagem e Identidade de uma Organização..... | 30 |
| 2.1) A imagem de uma organização..... | 34 |
| 2.2) A identidade de uma organização..... | 37 |
| 2.2.1) Cultura Organizacional..... | 40 |
| 2.2.2) Missão e valores como referências identitárias..... | 43 |
| 2.2.3) A importância da estratégia para a gestão organizacional..... | 45 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.4) Gestão da identidade organizacional..... | 48 |
| 2.3) Comunicação Organizacional | 51 |
| Capítulo 3- O Marketing e o Desporto | 55 |
| 3.1) Marketing Desportivo | 55 |
| 3.2) Consumidor Desportivo | 61 |
| 3.3) Marketing Mix Desportivo | 64 |
| 3.3.1) Produto desportivo | 66 |
| 3.3.2) Preço | 69 |
| 3.3.3) Promoção..... | 70 |
| 3.3.4) Distribuição..... | 71 |
| 3.3.5) Relações Públicas..... | 72 |
| 3.3.6) Pessoas | 74 |
| 3.3.7) Processos | 74 |
| 3.3.8) Evidência física | 75 |
| Capítulo 4- Metodologia de Investigação Empírica | 77 |
| 4.1) Apresentação da marca Federação Portuguesa de Futebol | 77 |
| 4.1.1) Missão, Visão e Valores | 78 |
| 4.1.2) Órgãos Sociais..... | 79 |
| 4.1.3) Responsabilidade Social..... | 79 |
| 4.1.4) Diversidade e Inclusão | 80 |
| 4.1.5) Saúde | 81 |
| 4.1.6) Ambiente | 82 |
| 4.2) Trabalho de Campo | 83 |
| 4.2.1) Desenho Metodológico e Objetivos de Investigação..... | 83 |
| 4.2.2) Pergunta de Partida | 87 |
| 4.2.3) Questões de Investigação | 88 |
| 4.2.4) Caracterização da Amostra..... | 90 |
| 4.2.5) Entrevistas Semi-estruturadas | 92 |
| 4.2.6) Inquérito por Questionário | 94 |
| 4.2.7) Análise de Conteúdo..... | 100 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo 5- Análise e Interpretação de Dados | 103 |
| 5.1) Exposição dos dados recolhidos dos questionários realizados | 104 |
| 5.2) Análise das entrevistas com base nos objetivos de investigação | 125 |
| 5.3) Análise de Conteúdo..... | 134 |
| 5.3.1) Resumo da Análise de Conteúdo..... | 142 |
| 5.4) Interpretação e discussão dos dados recolhidos | 145 |
| 5.5) Análise Conclusiva | 156 |
| Conclusão | 161 |
| Webgrafia | 171 |
| Anexo A | 173 |
| Anexo B..... | 174 |
| Anexo C | 174 |
| Anexo D | 175 |
| Anexo E..... | 175 |
| Anexo F..... | 176 |
| Anexo G | 177 |
| Anexo H..... | 177 |
| Anexo I..... | 178 |
| Anexo J | 179 |
| Anexo K | 180 |
| Anexo L..... | 181 |
| Anexo M..... | 182 |
| Anexo N | 183 |
| Anexo O | 184 |
| Anexo P..... | 185 |

| | |
|----------------------|------------|
| Anexo Q | 195 |
| Anexo R | 203 |
| Anexo S | 208 |

Índice de gráficos

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1-Gráfico alusivo ao género do inquirido..... | 104 |
| Gráfico 2- Gráfico alusivo à idade do inquirido | 105 |
| Gráfico 3- Gráfico alusivo às habilitações dos inquiridos..... | 106 |
| Gráfico 4- Gráfico alusivo ao estado civil..... | 107 |
| Gráfico 5- Gráfico alusivo ao consumo de desporto | 108 |
| Gráfico 6- Gráfico alusivo ao conhecimento da marca FPF | 109 |
| Gráfico 7- Gráfico alusivo à equipa que mais rapidamente associam à marca FPF | 110 |
| Gráfico 8- Através de que meio de comunicação tomou conhecimento do trabalho desenvolvido pelo marketing da FPF | 117 |
| Gráfico 9-Gráfico que visa perceber se as campanhas de marketing da FPF contribuem para uma reputação positiva no futebol em Portugal | 121 |
| Gráfico 10- Gráfico que visa perceber se existir uma maior preocupação por parte das marcas em controlar a reputação da marca | 122 |

Índice de figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1- Imagem do alcance da campanha " Não somos 11! Somos 11 milhões!" na rede social facebook- análise a nível de gostos, partilhas, comentários, texto, hashtags | 175 |
| Figura 2- Alcance da campanha " Deixa Jogar" na rede social facebook- análise a nível de gostos, partilhas, comentários, texto, hashtags | 176 |
| Figura 3- Alcance da campanha " Todos do mesmo lado" na rede social facebook- análise a nível de gostos, comentários, partilhas, texto, hashtags | 177 |
| Figura 4- Alcance da campanha " Tudo o que eu te Dou" no instagram- análise a nível de visualizações, gostos, texto, hashtags | 177 |
| Figura 5- Alcance da campanha " Todos do mesmo lado" no instagram- análise a nível de visualizações, gostos, texto, hashtags | 178 |
| Figura 6- Alcance da campanha " Deixa Jogar" no instagram- análise a nível de visualizações, gostos, texto, hashtags | 179 |
| Figura 7- Alcance da campanha " Não somos 11, somos 11 milhões!" no youtube- análise a nível de visualizações, gostos, texto, hashtags | 180 |
| Figura 8- Alcance da campanha " Deixa Jogar" no youtube- análise a nível de visualizações, gostos, texto, hashtags | 181 |
| Figura 9- Alcance da campanha " Todos do Mesmo lado" no youtube- análise a nível de visualizações, gostos, texto, hashtags | 182 |
| Figura 10- Alcance da campanha " Todos do Mesmo lado" no twitter- análise a nível de visualizações, retweets, texto, hashtags | 183 |
| Figura 11- Exemplo notícia site FPF | 184 |

Índice de tabelas

| | |
|--|-----|
| Tabela 1- Correspondência entre o enquadramento teórico e as questões de investigação | 89 |
| Tabela 2- Perfil dos inquiridos recolhidos através do método de questionário | 91 |
| Tabela 3- Fundamentação teórica para a construção do questionário e correspondência com as questões de investigação | 100 |
| Tabela 4- Análise das campanhas de marketing da FPF | 134 |
| Tabela 5- Análise às redes sociais da Federação Portuguesa de Futebol | 135 |
| Tabela 6- Análise ao youtube da Federação Portuguesa de Futebol | 136 |
| Tabela 7- Análise à rede social facebook | 137 |
| Tabela 8- Análise à rede social instagram | 138 |
| Tabela 9- Análise à rede social linkedin | 139 |
| Tabela 10- Análise à rede social twitter | 140 |
| Tabela 11- Análise ao site oficial | 141 |
| Tabela 12- Respostas dos inquiridos sobre o que pensam da marca FPF | 117 |
| Tabela 13- Descrição do que pensa sobre a marca FPF | 118 |
| Tabela 14- Conhecimento das campanhas de marketing da FPF | 120 |
| Tabela 15- Sobre as campanhas de marketing da FPF, classifique, por favor, de 1 a 5 onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente | 123 |
| Tabela 16- Resumo das principais respostas dadas pelos inquiridos às questões colocadas | 154 |
| Tabela 17- Correspondência entre os indicadores teóricos, as perguntas que integram o guião das entrevistas com as questões de investigação | 173 |
| Tabela 18- Perfil do entrevistado João Anino | 174 |
| Tabela 19- Perfil do entrevistado João Malha | 174 |
| Tabela 20- Perfil do entrevistado Pedro Bouças | 175 |

Introdução

O conceito de marketing foi evoluindo de há 60 anos para cá e as teorias concebidas foram-se tornando desatualizadas. Ao passo que inicialmente se pensava que o marketing se devia apenas concentrar no produto, posteriormente chegou-se à conclusão de que as empresas se deveriam focar também no consumidor e nas suas características emocionais (Gomes & Krury, 2013:2).

O marketing foi-se modificando e atualmente vive-se numa era marcada pelas redes sociais, numa fase em que as marcas têm grande preocupação com a reputação. De tal modo que Schultz & Werner justificam que “nada é mais importante para uma empresa do que a sua reputação”. Os dois autores acrescentam ainda que “sem esta o sucesso é limitado e o futuro a longo prazo de uma empresa é colocado em dúvida (Schultz & Werner, 2005:4)”.

Schultz & Werner alertam que o aparecimento das redes sociais obrigou a que as empresas estivessem mais atentas e que, no caso de existir uma crise, estas tenham de reagir num período de tempo mais reduzido para defender a reputação da marca face às notícias divulgadas que são cada vez mais instantâneas e virtuais (Schultz & Werner, 2005:10).

Para Schultz & Werner, este facto sucede porque ao passo que no passado eram os *media* quem ajudavam ou condicionavam a reputação da marca, hoje um desconhecido com um comentário na internet pode causar estragos na reputação de uma empresa. Por outro lado, os autores consideram que a internet também pode ter um papel positivo com o objetivo de ajudar a combater os rumores (Schultz & Werner, 2005:9).

Associado à temática da reputação, o meu estudo centra-se no marketing desportivo, mais concretamente na marca Federação Portuguesa de Futebol.

De acordo com Sá & Sá (1999:13) o aparecimento do marketing desportivo é um fenómeno “relativamente recente” e que, na opinião dos autores, está longe de gerar consenso entre os profissionais do setor e entre os académicos no que concerne a uma definição desta área (Sá & Sá, 1999:19)”.

No entanto, os autores apontam que este conceito teve uma grande evolução ao ponto de atualmente assistirmos a uma profissionalização do conceito que vem contrastar com a forma amadora como o termo foi conotado há uns anos atrás (Sá & Sá, 1999:30).

“Este amadorismo é observável fundamentalmente na publicidade que era feita nos recintos desportivos, em que se observavam dezenas de painéis publicitários de todos os tamanhos e feitios colocados aleatoriamente pelos espaços disponíveis (Sá & Sá,1999:30)”, sendo que atualmente existe uma preocupação em colocar a publicidade diante das câmaras de televisão para que seja possível aumentar o impacto nas transmissões televisivas (Sá & Sá, 1999:30). Já quanto aos objetivos atuais do marketing desportivo estes passam por “gerir a oferta, maximizar as trocas entre clubes e adeptos, a redução de conflitos entre clubes e adeptos, influenciar os fãs pela emoção e paixão, gerir e, por último, posicionar a proposta de valor para os adeptos (da Silva & Casas, 2017:411)”.

Por outro lado, o trabalho dos *marketeers* deve passar por “tornar o produto distintivo e atraente na mente do consumidor”, uma vez que se os consumidores não conseguem reconhecer o clube, a equipa ou o jogador, o marketing torna-se um caminho único para o esquecimento (Mullin et al,2014:260).

Para Milne & McDonald fatores como as características exclusivas do produto desportivo, um aumento do envolvimento corporativo e das opções de consumo, assim como alterações na tecnologia fazem com que os profissionais de marketing desportivo se deparem com um novo desafio (Milne & McDonald,1999:6).

Nesta era, o consumidor desportivo tornou-se cada vez mais exigente pelo que as instituições desportivas têm cada vez mais obstáculos que necessitam de ser ultrapassados decorrentes desta situação, daí que o foco tenha de ser voltado para os consumidores e para a satisfação das suas necessidades (Sá & Sá,1999:21).

Face a estas exigências dos consumidores desportivos, torna-se importante que o produto desportivo transmita uma imagem coerente. “Quando todos os elementos do produto fornecem a mesma mensagem, a imagem é clara e distinta, sendo que um fator importante que influencia a receção da imagem é a perceção do consumidor (Mullin et al, 2014:263)”.

Numa perspetiva de marketing e ainda mais focado no meu tema, segundo Mullin as campanhas de marketing estão cada vez mais focadas no posicionamento ou reposicionamento do produto na mente dos consumidores. Porém, para os autores, a estratégia de posicionamento “é extremamente difícil na indústria do desporto, onde as

imagens divulgadas pelos *media* são públicas e geralmente estão fora do controlo dos profissionais de marketing de equipas (Mullin et al, 2014:263)”.

Depois de ter lido alguns artigos, antes de me debruçar sobre o enquadramento teórico, decidi que o tema da minha dissertação de mestrado teria de incidir sobre a área do marketing desportivo e sobre a reputação das marcas que são duas áreas que sempre me interessaram muito e nas quais gostaria de trabalhar quando ingressar no mercado de trabalho. Por um lado, sou um fanático pelo desporto, por outro lado sempre me interessou a forma como as marcas gerem a sua reputação e o que fazem no seu dia a dia no que a esta gestão diz respeito.

Depois de ter pensado como poderia relacionar estes conceitos pensei na marca Federação Portuguesa de Futebol e no exemplo que ela dá na defesa de um desporto igualitário, com valores corretamente preconizados e com uma preocupação meramente com o jogo e não com os fatores extrajogo.

De seguida, pensei que frequentando a variante de Comunicação, Marketing e Publicidade teria de pensar no ângulo que daria ao tema de modo que este se adequasse à variante que estudei durante dois anos. Com a ajuda do meu orientador acabei por decidir a pergunta de partida que serviria de base para o meu trabalho. A questão que guiou todo o meu trabalho foi: “Será que as campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol ajudam a promover uma reputação positiva nas diferentes modalidades do futebol em Portugal?”

Depois de ter formulado a pergunta de partida decidi pensar nos meus objetivos de investigação que são os seguintes:

- Compreender se os consumidores conferem credibilidade à FPF na melhoria da reputação das modalidades do futebol em Portugal
- Perceber se as redes sociais vieram trazer mais preocupações na gestão da reputação
- Entender se existem diferenças em termos de comunicação e reputação entre a Seleção Nacional de futebol masculino, feminino, o futsal e o futebol de praia

Quanto a objetivos práticos pretendo tornar-me mestre em Ciências da Comunicação na variante de Comunicação, Marketing e Publicidade e que a minha dissertação de mestrado constitua um valor acrescentado para a área do marketing desportivo.

A primeira parte do trabalho, depois da introdução do mesmo, é o enquadramento teórico, sendo que este é composto por três capítulos. Primeiramente, explico a evolução que existiu

desde o marketing 1.0 ao 4.0, assim como descortino ainda os fatores que influenciam o comportamento do consumidor para perceber como este age e quais são as principais características deste.

O segundo capítulo foca-se na reputação, identidade e imagem de uma organização com base nas definições, diferenças e especificidades de cada um dos conceitos, existindo ainda explicação de outros conceitos como visão, missão, cultura organizacional, entre outros.

Por fim, o último capítulo desta parte teórica centra-se no marketing desportivo, nas suas características, na distinção entre marketing desportivo e marketing através do desporto e na importância dos P's do Marketing aplicados ao fenómeno desportivo.

A segunda parte da minha investigação consiste na parte metodológica, sendo composta por três capítulos. O quarto capítulo está relacionado com a forma como a investigação empírica vai ser abordada, assim como a explicação das técnicas de recolha e análise de dados utilizadas.

O quinto capítulo destina-se à apresentação e análise dos resultados obtidos através do questionário *online* realizado no *Google Forms*, assim como uma análise de conteúdo às entrevistas realizadas e a algumas campanhas de marketing escolhidas. As questões de investigação serão também testadas e será feito um cruzamento dos resultados das entrevistas e dos questionários com as principais reflexões teóricas, ajudando a que seja possível tirar conclusões do tema em estudo.

Por fim, na última parte, apresentam-se as considerações finais, as limitações da pesquisa e as pistas futuras de investigação, esperando-se que esta investigação seja um valor acrescentado para a área do marketing desportivo.

Capítulo 1- O Marketing e o Novo Consumidor

Capítulo 1 - O Marketing e o Novo Consumidor

1.1) Definição de Marketing

De uma forma simplista, podemos afirmar que o marketing existe para dar resposta às necessidades dos consumidores (Kotler, 2003:30). Porém Kotler & Keller dão uma definição mais abrangente ao termo caracterizando-o como um “processo social, em que os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e ainda o que desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si (Kotler & Keller, 2012:4)”.

“Nos últimos 30 anos, foram formuladas várias definições de marketing que assentam em duas grandes tendências:

- Expansão da aplicação do marketing a instituições sem fins lucrativos e não comerciais como instituições de caridade, educação ou ainda de saúde
- Expansão das responsabilidades de marketing para além da sobrevivência pessoal para incluir a melhoria da sociedade como um todo (Burnett, 2008:3)”.

Este conceito foi evoluindo ao longo dos últimos 60 anos e as teorias que foram concebidas foram-se tornando desatualizadas. Inicialmente, pensava-se que o marketing se devia concentrar no produto, mas posteriormente chegou-se à conclusão de que as empresas se deveriam focar no consumidor e nas suas características emocionais para além do foco no produto (Gomes & Kury, 2013:2-3).

Levitt explica que uma empresa voltada para o marketing tem como objetivo tentar criar bens e serviços que vão ao encontro do que o consumidor pretende, ou seja, estas oferecem não só o produto ou serviço, mas têm em atenção a forma como este é disponibilizado ao cliente (Levitt, 1960:8).

Por outro lado, o facto de as empresas receberem dicas do comprador contribui para que o produto se torne uma consequência do esforço de marketing (Levitt, 1960:8).

As novas tecnologias e a importância da capacitação do cliente nos seus negócios obrigaram a que os profissionais de marketing se adaptassem a esta situação. Na opinião de Constantinides, os *marketeers*, que não se conseguiram adaptar, acabam por sofrer de um

problema que se designa de miopia digital que pode ameaçar o crescimento e até mesmo a sobrevivência dos negócios no futuro (Constantinides,2008:215).

Para Levitt, a gestão das indústrias é extremamente importante. Na opinião do autor, todas as grandes indústrias já foram uma indústria de crescimento. Porém, as empresas que estão numa onda de entusiasmo pelo crescimento estão, de acordo com a sua visão, perto de entrar na fase do declínio. Por outro lado, as empresas que são caracterizadas por serem empresas cujo crescimento é sazonal pararam de crescer. Na opinião de Levitt, isto acontece por falhanços a nível de gestão e não porque o mercado esteja saturado (Levitt, 1960:2).

O principal motivo identificado pelo autor pelo qual as empresas falham está relacionado com o facto de as marcas estarem focadas no produto ao invés de agirem de acordo com as necessidades e desejos dos seus clientes (Levitt,1960:2-3), sendo que um dos principais inimigos de uma empresa é a produção em massa (Levitt,1960:8).

Em suma, torna-se cada vez mais difícil defender o conceito de marketing pela complexidade do mesmo. No entanto, para o autor, é estritamente necessário identificar os limites desta definição e elaborar uma distinção que esclareça as diferenças das atividades desenvolvidas pelo marketing em relação a outras áreas similares (Burnett, 2008:3).

1.2) Evolução do Marketing- Do marketing 1.0 ao 4.0

A Revolução Industrial ficou marcada por um desenvolvimento da tecnologia de produção que levou a que a era do Marketing 1.0 surgisse (Kotler et al, 2010:5-7).

Ao longo dos últimos 60 anos, o grande objetivo passava por vender as mercadorias a um grande número de compradores a um preço mais baixo. Como tal, recorria-se à padronização dos produtos. Devido à padronização, não existia diferenciação entre os produtos e, como consequência, o consumidor não tinha a preocupação de fazer escolhas (Gomes&Kury,2013:3). Em suma, a época do marketing 1.0 “caracterizava-se por um marketing voltado somente para o produto, para a produção em escala, para as mercadorias com preço baixo e pelo grande número de compradores (Gomes&Kury,2013:3)”.

O Marketing 2.0 apareceu na era da informação de hoje, onde a base é a tecnologia da informação. Porém, essa tarefa não é tão simples como se pensa, uma vez que os consumidores estão cada vez mais bem informados e têm ao seu dispor várias ofertas de produtos semelhantes, o que lhes permite fazerem comparações. Como diz Lima, o “valor do produto é determinado pelo cliente (Lima, 2016:344)”.

Esta é uma época em que o marketing passou a concentrar-se no cliente e que o valor do produto é definido por este. Segundo Kotler, outra característica prende-se com o facto de os profissionais de marketing se esforçarem por segmentarem um mercado e desenvolverem um produto superior para um determinado mercado-alvo (Kotler et al, 2010:4).

Porém, a visão do Marketing 2.0 ainda assenta na passividade dos consumidores perante as campanhas de marketing desenvolvidas, apesar da tentativa por parte dos profissionais de marketing em “chegarem ao coração e mente dos consumidores (Kotler et al, 2010:4)”.

O Marketing 3.0 conta com três características que moldam a paisagem de negócios nesta fase: a era da participação, a era do paradoxo da globalização e a era da sociedade criativa (Kotler et al, 2010:5).

- Era da participação: “As pessoas criam e consomem notícias, ideias e entretenimento. A nova onda de tecnologia transforma as pessoas de consumidores em “*prosumers*” e tal facto deve-se à ascensão das redes sociais (Kotler et al,2010:7)”.
- Era do paradoxo da globalização e do marketing cultural: A globalização é impulsionada pela tecnologia e a tecnologia de informação permite a troca de informações entre países, empregos e pessoas ao redor de todo o mundo (Kotler et al, 2010:15)”. Para o autor, como a tecnologia, a globalização alcança todos criando uma economia interligada. Porém, esta difere da tecnologia, uma vez que é uma força que estimula o equilíbrio. No entanto, quando a globalização tenta o equilíbrio certo, esta muitas vezes cria paradoxos e tal facto é visível, uma vez que a globalização consegue, por um lado, criar uma cultura global universal e, simultaneamente, para contrabalançar, fortalece a cultura tradicional (Kotler et al, 2010:15). “O marketing cultural é o segundo elemento básico do marketing 3.0. O marketing 3.0 aborda preocupações e desejos de cidadãos globais. As empresas que praticam o marketing 3.0 devem estar a par dos problemas comunitários relacionados com os seus negócios (Kotler et al, 2010:17)”.
- Era da sociedade criativa e do marketing do espírito humano: Caracteriza-se pela ascensão da sociedade criativa em que as pessoas trabalham em setores criativos como ciências, artes e serviços profissionais (Kotler et al, 2010:18). “São os consumidores mais expressivos e mais colaborativos que mais utilizam os *media* sociais que com o seu estilo de vida e atitudes influenciam a sociedade de modo geral. As suas opiniões a respeito dos paradoxos da globalização e dos problemas da sociedade moldam as opiniões dos outros (Kotler et al, 2010:18)”. Para além desta característica, estes criticam marcas que têm impactos sociais, económicos e ambientais negativos na vida das pessoas (Kotler et al, 2010:19).

“Uma das principais características das sociedades avançadas e criativas é o fato de as pessoas acreditarem na autorrealização, além das suas necessidades primárias de sobrevivência. São cocriadores expressivos e colaboradores. Como seres humanos

complexos, acreditam no ser humano e estão atentos aos seus desejos mais profundos (Kotler et al, 2010:20) “.

Na terceira fase do marketing, os consumidores têm uma palavra muito importante no processo de compra, sendo os seus desejos e necessidades que acabam por ditar a forma como as marcas atuam. Caracteriza-se por ser um consumidor que está constantemente a analisar as várias opções existentes no mercado, pelo que é fundamental saber mostrar ao cliente as características positivas da empresa através dos bons valores e ideais (Gomes & Kury,2013:4).

Segundo Kotler e outros autores, o Marketing 3.0 é também designado marketing direcionado para os valores, ou seja, em vez de tratar as pessoas como consumidores, os profissionais de marketing tratam-nos como seres humanos plenos, com mente, coração e espírito (Kotler et al, 2010:4).

“O que antes era, na sua maioria, *media* de massa, hoje é *media* segmentada. Houve uma inversão na comunicação, todo o processo de comunicação agora deverá começar pelo público-alvo. Critérios sociodemográficos não respondem mais sozinhos no marketing 3.0, agora os profissionais de marketing tratam de falar de maneira mais focada e económica possível, sabendo quem é o seu consumidor e quais são os seus desejos e anseios, pensando num comunicador de corpo e alma que tem valores definidos e precisa de ser conquistado para consumir uma marca (Gomes & Krury,2013:7)”.

Esta fase do marketing caracteriza-se por ser também marcada pelas práticas responsáveis que são desenvolvidas tendo em vista atingir novos mercados e consumidores, com o objetivo de contribuírem para a inclusão social e para o desenvolvimento sustentável das comunidades (Sato, 2011:245).

Um exemplo do Marketing 3.0 e de como a comunicação evoluiu é a campanha de Barack Obama. Através da sua mensagem de vontade de mudança mobilizou os jovens a irem votar, utilizou estratégias de Marketing 3.0 e acabou por vencer as eleições (Gomes & Kury, 2013:8).

Em suma, podemos ver que o Marketing 3.0 será uma consonância de três conceitos: identidade, integridade e imagem. Na opinião de Kotler & Keller, “marketing significa definir com clareza a sua identidade e fortalecê-la com integridade autêntica para construir uma imagem forte (Kotler et al,2012:50) “.

Atualmente vivemos na fase do Marketing 4.0 que surge num contexto de rápida evolução das tecnologias da informação, o que fez com que o mundo se tenha alterado constantemente nas últimas décadas. As práticas de marketing também estão a mudar a um ritmo muito significativo e as tecnologias digitais estão sendo integradas às ações de marketing de forma contínua com o objetivo de atingir o estado Marketing 4.0, ou seja, uma nova geração de soluções de marketing, de métodos, ferramentas e práticas implementadas envolvidas (Swieczak,2017:164).

“Os desafios que emergem da inovação digital podem ser resumidos em quatro grandes aspetos:

- Crescimento da expansão urbana que tem origem em negócios que se deslocizam para mercados emergentes
- Ritmo acelerado de adoção das tecnologias e implementação da inovação que teve um sério impacto no ciclo de vida das empresas e dos seus produtos, o que obriga os gestores a acelerar a tomada de decisões e a alocação de recursos
- População mundial em envelhecimento
- Mundo está interligado através do comércio e movimentos de capital, pessoas e informações (Swieczak,2017:165-166)”

Na opinião de Swieczak, a inovação digital está a obrigar as organizações a se redescobrirem. Ao reagirem às mudanças causadas pela transformação digital, as empresas estão a ter que reconsiderar os seus modelos de negócios, ofertas de clientes e processos de negócios subjacentes (Swieczak, 2017:165-166).

Para além disso, segundo o autor, as empresas também estão a tentar descobrir e implementar essas novas oportunidades com a esperança de conquistar consumidores digitais. Porém, há algumas empresas que estão a fazer os possíveis para acompanhar as tendências digitais emergentes, enquanto outras estão muito atrasadas neste processo e ainda não conseguiram acompanhar esta evolução (Swieczak,2017:165-166).

Em suma, segundo o autor, as ações orientadas para os valores por parte da marca constituem um valor acrescentado relativamente a outras marcas internacionais de qualidade semelhante. Essas características permitem, de acordo com a visão do autor, oferecer um valor adicional ao produto, o que tornará o produto mais confiável aos olhos dos consumidores do que uma alternativa sem essa transparência (Jara et al, 2012:855-856).

1.3) O comportamento do consumidor e os fatores que o influenciam

Para Kotler & Keller, o comportamento do consumidor” é o estudo de como os indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos (Kotler & Keller, 2012: 164)”.

Baudrillard refere na sua obra que, atualmente, o ser humano vive inserido numa época de consumo e abundância, rodeado de bens materiais, serviços e de uma multiplicação de objetos, serviços e bens materiais (Baudrillard, 1998: 25).

Na sua opinião, mais do que o ser humano estar rodeado constantemente por pessoas, este vive cercado por objetos, o que faz com que as relações diárias dos seres humanos sejam distintas comparativamente com o que se passava nas gerações anteriores, sendo que características como a receção e manipulação das mensagens constituam uma realidade no dia-a-dia (Baudrillard, 1998: 25).

Szmigin & Piacentini defendem que outra das características do consumidor pós-moderno é a sua natureza fragmentada que o permite encaixar-se, simultaneamente, em várias tipologias de consumidor (Szmigin & Piacentini, 2018: 27) “. Este tipo de consumidor visa procurar explorar identidades diferentes e separadas para combinar com mercados fragmentados e com a proliferação de produtos (Szmigin & Piacentini, 2018: 27)”.

Segundo Kotler & Keller (2012:164), o comportamento do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais.

1.3.1) Fatores Culturais

Para Kotler & Keller, os fatores culturais são os fatores que exercem maior influência sobre o consumidor sendo constituídos pela cultura, subcultura e classe social (Kotler & Keller, 2012:164).

1.3.1.1) Cultura

A cultura está relacionada com todos os aspectos gerais da realidade social, às maneiras de conceber e organizar a vida social e os seus aspectos materiais, ao modo de produzir para garantir a sobrevivência e o modo de ver o mundo (Giaretta,2011:4)”. Segundo Giaretta, ao se discutir sobre cultura deve-se ter em consideração a humanidade em toda a sua riqueza e multiplicidade de formas de existência (Giaretta,2011:4).

Para Ramya & Ali, a cultura está relacionada com um “conjunto de crenças e valores compartilhados pela maioria das pessoas dentro de um grupo (Ramya & Ali,2016:79)”. Na opinião dos autores esta goza das seguintes características: é transmitida de geração em geração, é apreendida, subjetiva e arbitrária (Ramya & Ali,2016:79).

De acordo com Kotler & Keller, a cultura é o principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa. À medida que uma pessoa cresce, adquire certos valores que são adquiridos através da influência da família e de outras instituições. Porém, uma pessoa que nasce noutro país terá uma visão diferente, uma vez que os seus rituais e relacionamentos com os outros são diferentes (Kotler & Keller, 2012: 165).

Neste sentido, a função dos profissionais de marketing passa por observar atentamente os valores culturais de cada país para entender qual é a melhor forma de levar os seus produtos ao mercado e encontrar oportunidades para desenvolver novas ofertas (Kotler & Keller, 2012:165).

Porém, estes têm dificuldade na definição de estratégias de marketing, uma vez que a “cultura não é permanente e muda gradualmente e essas mudanças são progressivamente

assimiladas na sociedade (Ramya & Ali,2016:79)”. Ainda assim, em jeito de conclusão, estes dois autores consideram que é mais fácil trabalhar dentro de uma determinada cultura do que tentar mudá-la, uma vez que mesmo que se consiga mudar a cultura, essas mudanças tendem a ser lentas, visto que a cultura está embutida no comportamento das pessoas (Ramya & Ali,2016:79).

1.3.1.2) Subcultura

De acordo com Kotler & Keller, “cada cultura é formada por subculturas que fornecem identificação e socialização mais específicas. Dentro das subculturas incluem-se, por exemplo, as nacionalidades, as religiões, os grupos raciais e as regiões geográficas (Kotler & Keller,2012:165)”, sendo que a partir do momento em que as subculturas começam a ganhar influência, as empresas elaboram programas de marketing para atender a essas necessidades (Kotler & Keller, 2012:165).

Na opinião de Ramya & Ali, os *marketeers* procuram construir produtos e programas de marketing que tenham em consideração as necessidades dos consumidores, ainda para mais porque muitas subculturas compõem segmentos de mercado importantes (Ramya & Ali ,2016:79).

Estes dois autores consideram que “embora este subgrupo compartilhe a maioria das crenças da cultura dominante, estes partilham entre si outro conjunto de crenças que podem estar em desacordo com as do grupo principal (Ramya & Ali, 2016:79)”.

1.3.1.3) Classes sociais

“Todas as sociedades humanas têm estratificação social, sob a forma de classes sociais, divisões homogêneas e duradouras de uma sociedade, hierarquicamente ordenadas e cujos membros possuem valores, interesses e comportamentos similares (Kotler & Keller, 2012:165)”.

Este conceito não é determinado por um único fator, mas sim por uma conjugação de inúmeros fatores como renda, ocupação, educação, autoridade, poder, propriedade, estilos de vida, consumo e padrão (Ramya & Ali,2016:79), sendo que as classes sociais apresentam uma clara preferência por produtos e marcas em diversas áreas como é o caso de atividades de lazer, automóveis, vestuário, entre outras (Kotler & Keller,2012:165).

“Existem três classes sociais diferentes na sociedade: a classe alta, classe média e classe baixa. Essas três classes sociais diferem no seu comportamento. Os consumidores de classe alta querem produtos de classe alta para manter o seu *status* na sociedade. Os consumidores de classe média compram com cuidado e procuram informações para comparar diferentes produtores na mesma linha e os consumidores de classe baixa compram por impulso (Ramya & Ali,2016:79)”.

Para além disso, as classes sociais têm ainda preferências distintas pelos meios de comunicação (Kotler & Keller,2012:165). Enquanto as classes mais altas dão primazia a revistas e livros, as mais baixas preferem a televisão. Os consumidores de classe mais elevada preferem ver noticiários e filmes, ao passo que as classes mais baixas veem *reality shows* e programas desportivos (Kotler & Keller,2012:165).

Em suma, os profissionais de marketing devem estar atentos e estudar cuidadosamente a relação entre classes sociais e o seu padrão de consumo e tomar as medidas apropriadas para atrair as pessoas destas classes sociais para as quais os seus produtos são destinados (Ramya & Ali,2016:79).

1.3.2) Fatores Sociais

Rani considera que “os fatores sociais são influências externas de outras pessoas sobre decisões de compra de um indivíduo, quer direta, quer indiretamente (Rani,2014:55)”.

Na opinião de Kotler & Armstrong, “o comportamento de um consumidor também é influenciado por fatores sociais como grupos de referência, família e papéis e *status* social do consumidor (Kotler & Armstrong,2011:139)”.

1.3.2.1) Grupos de referência

Os grupos de referência são caracterizados pelo facto de exercerem influência direta ou indireta sobre as atitudes ou o comportamento de uma pessoa, uma vez que os grupos que exercem influência direta são os grupos de afinidade, sendo que existem grupos primários como é o caso da família, amigos, com os quais se interage de modo contínuo e informal e ainda os grupos secundários como grupos religiosos e profissionais que costumam ser mais formais e exigir menos interação continua (Kotler & Keller, 2012:165).

“Quando a influência do grupo de referência é forte, os profissionais de marketing devem atingir e influenciar os líderes de opinião de tais grupos. O líder de opinião é uma pessoa que oferece conselhos ou informações de modo informal sobre um produto ou categoria de produtos específicos, dizendo por exemplo quais, de entre as muitas marcas disponíveis, são as melhores ou como um determinado produto deve ser usado (Kotler & Keller, 2012:165) “.

Os profissionais de marketing procuram atingir os líderes de opinião de várias formas: por exemplo, identificando as características demográficas e psicográficas, descobrindo os meios de comunicação utilizados por esses líderes e enviando mensagens a esses líderes (Kotler & Keller,2012:166).

De uma forma mais abrangente, Ramya & Ali defendem que o grupo é um grupo de pessoas que compartilham normas e cujo relacionamento torna o seu comportamento interdependente. Na opinião de Ramya & Ali, “um grupo de referência é um grupo de

pessoas que influenciam fortemente os valores e as atitudes de uma pessoa (Ramya & Ali, 2016:78)”.

1.3.2.2) Família

Outro dos fatores inseridos nos fatores sociais é a família que é “a mais importante organização de compra de produtos de consumo na sociedade e os seus membros constituem o grupo de referência primário mais influente (Kotler & Keller, 2012:166)”.

É possível distinguirmos dois tipos de família na vida do comprador. Em primeiro lugar, a família de orientação, como é o caso dos irmãos e pais. Apesar de o consumidor não interagir diretamente com os pais, com a mesma regularidade, a influência pode continuar a ser significativa, visto que estes dão orientações em relação a religião, política e economia, para além de uma noção de ambição pessoal, autoestima e amor (Kotler & Keller, 2012:166).

A família de procriação é o segundo tipo de família na vida do comprador, como são exemplo os cônjuges e os filhos. Atualmente, tanto homens como mulheres são vistos como possíveis alvos, uma vez que especialmente nos produtos mais caros, a decisão é tomada em conjunto. “Todavia, homens e mulheres podem responder de forma diferente a mensagens de marketing (Kotler & Keller, 2012:166)”.

Já na opinião de Ramya & Ali, existem dois tipos de famílias na vida do comprador: família nuclear e família conjunta. A primeira é aquela em que o tamanho da família é pequena e os indivíduos têm maior liberdade para tomar decisões, enquanto que nas famílias conjuntas o tamanho da família é grande e a tomada de decisões em grupo têm mais preferência do que individualmente (Ramya & Ali, 2016:78).

“A influência da família no comportamento de um individuo pode ser vista de duas maneiras:

- Influência da família na personalidade individual, características, atitudes e critérios de avaliação

- A influência no processo de tomada de decisão envolvido na compra de bens e serviços (Ramya & Ali,2016:78)”

1.3.2.3) Papéis e status

Dentro dos fatores sociais, os papéis e o *status* também influenciam o comportamento do consumidor. Cada pessoa participa em muitos grupos e estes constituem fontes de informação, ajudando a definir normas de comportamento, sendo que a posição de uma pessoa em cada grupo pode ser definida com base nos papéis e no estatuto (Kotler &Keller,2012:167).

“A posição de cada individuo em cada grupo pode ser definida em termos de função e *status*. Uma função consiste nas atividades que se espera que uma pessoa execute. Cada função carrega um *status*. As pessoas escolhem produtos que comunicam o seu papel e o seu *status* na sociedade. Os profissionais de marketing devem estar cientes do potencial do símbolo de *status* dos produtos e marcas (Ramya & Ali, 2016:78) “.

Os profissionais de marketing têm que ter em conta que um papel consiste nas atividades que se espera que uma pessoa desempenhe. Simultaneamente, é importante compreender que cada papel implica um *status* (Kotler &Keller,2012:167).

Da mesma forma, as pessoas optam por escolher produtos que comunicam o seu papel e *status*, pelo que se torna cada vez mais premente ter consciência do *status* de cada produto ou marca (Kotler &Keller,2012:167).

1.3.3) Fatores Pessoais

De acordo com Kotler & Keller, as decisões do consumidor são influenciadas por fatores pessoais como a idade, o estágio no ciclo de vida, a ocupação e circunstâncias económicas, a personalidade e autoimagem, o estilo de vida e ainda os valores (Kotler & Keller, 2012:167).

1.3.3.1) Idade e estágio no ciclo de vida

O primeiro fator é a idade e o estágio no ciclo de vida. Os padrões de consumo também são moldados de acordo com o ciclo de vida da família e com o número, idade e sexo dos seus membros, tal como o gosto está relacionado com a idade no que diz respeito a comida, roupas, móveis e lazer (Kotler & Keller, 2012:167-168).

Os profissionais de marketing têm em consideração que aspetos como o casamento, nascimento de filhos, mudanças na carreira estão associados ao surgimento de novas necessidades (Kotler & Keller, 2012:167-168).

Em suma, a idade e o ciclo de vida têm um impacto no comportamento do consumidor, uma vez que os hábitos de quem consome vão evoluindo ao longo da vida (Rani,2014:56-57).

1.3.3.2) Ocupação e circunstâncias económicas

A ocupação e as circunstâncias económicas são outros aspetos que influenciam o comportamento do consumidor. Existe uma preocupação por parte dos profissionais de marketing na tentativa de identificar os grupos de ocupação que têm interesses acima da média pelos seus produtos. Isto acontece com, por exemplo, empresas de *software* que projetam diferentes produtos para gerentes de marca, engenheiros, advogados e médicos (Kotler & Keller,2012:169).

A escolha de um produto ou de uma marca é afetada por fatores económicos como as economias e bens, a renda disponível, os débitos, a capacidade de endividamento e ainda

atitudes em relação a gastos e poupança. De acordo com a visão de Kotler & Keller, “quando os indicadores económicos apontam para uma recessão, os profissionais de marketing podem tomar providências para reformular, reposicionar e reestudar os preços dos seus produtos ou reforçar a ênfase em marcas de desconto para que possam continuar a oferecer valor aos clientes-alvo (Kotler & Keller,2012:169)”.

Em suma, a ocupação de uma pessoa afeta os bens e serviços que são comprados, existindo uma preocupação por parte dos profissionais de marketing em tentarem identificar os grupos ocupacionais que têm elevado interesse nos produtos e serviços oferecidos (Pemani et al,2017:70).

1.3.3.3) Estilo de vida e os valores

O estilo de vida dos clientes é outro fator que influencia o comportamento do consumidor, sendo que o estilo de vida se refere” à forma como uma pessoa vive numa sociedade e se expressa”. De acordo com Rani, “este é determinado pelos interesses, opiniões, atividades do cliente e molda todo o seu padrão de atuação e interação no mundo (Rani,2014:56-57)”.

Outra ideia está relacionada com o facto de pessoas da mesma ocupação e subculturas poderem ter estilos de vida bem diferentes, sendo que os profissionais de marketing ao longo dos tempos procuram estabelecer ligações entre os produtos e os estilos de vida, sendo que estes são moldados por fatores como restrição monetária ou restrição de tempo dos consumidores (Kotler & Keller,2012:171).

Os valores centrais, que têm a função de determinar as escolhas e os desejos das pessoas a longo prazo, influenciam as decisões dos consumidores. Neste sentido, os *marketeers* visam atrair consumidores com base nos seus valores e estes acreditam que ao apelar para o subconsciente das pessoas é possível influenciar o seu consciente (Kotler & Keller,2012:172).

1.3.3.4) Personalidade e autoimagem dos consumidores

As características de personalidade de cada indivíduo têm um efeito influenciador naquele que é o comportamento do consumidor, ainda para mais porque esta pode constituir uma variável importante na análise das escolhas de marca do consumidor, uma vez que as marcas são dotadas de uma personalidade própria e os consumidores tendem a escolher aquelas cuja personalidade se adequa com a sua (Kotler & Keller, 2012:169).

“É comum o consumidor escolher e usar marcas com personalidades coerentes com a sua autoimagem real (como essa pessoa se vê), embora em alguns casos a personalidade possa corresponder à sua autoimagem ideal (como essa pessoa gostaria de se ver) ou mesmo a sua autoimagem de acordo com os outros (como ela pensa que os outros a veem). Esses efeitos podem ser mais marcantes no caso de produtos consumidos em público do que nos daqueles consumidos na vida particular (Kotler & Keller, 2012:170)”.

Na opinião de Rani, “a personalidade é o conjunto de traços e características específicas de cada indivíduo e é o produto da interação de características fisiológicas do indivíduo e resulta em comportamentos constantes (Rani, 2014:57)”.

Para o autor, a personalidade materializa-se em traços como confiança, sociabilidade, autonomia, carisma, ambição, abertura a outros, timidez, curiosidade, adaptabilidade, entre outros (Rani, 2014:57).

1.3.4) Fatores Psicológicos

Para Kotler & Keller, a tarefa do profissional de marketing é compreender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo e a decisão de adquirir um produto. A motivação, a percepção, a aprendizagem e a memória influenciam a reação do consumidor aos vários estímulos de marketing (Kotler & Keller, 2012:172). Na opinião de Ramya & Ali, os fatores mais importantes são a motivação e a percepção (Ramya & Ali, 2014:77).

1.3.4.1) Motivação

De acordo com a visão de Ramya & Ali, “um motivo é um impulso ou necessidade interior que move uma pessoa a realizar uma ação de compra para satisfazer dois tipos de desejos: desejos centrais e secundários (Ramya & Ali, 2014:77)”.

“A motivação é a força que ativa o comportamento orientado para objetivos, atuando como uma força motriz que impele um indivíduo a agir para satisfazer as suas necessidades. A motivação torna-se um dos fatores internos que influenciam o comportamento do consumidor (Ramya & Ali, 2014:77) “.

Todas as pessoas têm necessidades diferentes, como necessidades fisiológicas, biológicas, sociais. De acordo com Rani “para aumentar as vendas e incentivar os consumidores a comprar, as marcas tentam criar, consciencializar ou reforçar uma necessidade na mente do consumidor para que ele desenvolva uma motivação de compra (Rani,2014:58)”.

Existem três teorias sobre motivação humana-as de Sigmund Freud, Abraham Maslow e Frederick Herzberg que trazem implicações diferentes para a análise do consumidor e a estratégia de marketing (Kotler & Keller,2012:173).

- Teoria de Freud- acredita que as forças psicológicas que formam o comportamento dos indivíduos são inconscientes e que ninguém chega a entender por completo as próprias motivações (Kotler & Keller,2012:173).
- Teoria de Maslow - considera que os indivíduos são motivados por determinadas necessidades em determinados momentos. Para Kotler & Keller, as necessidades

humanas são dispostas numa hierarquia da mais urgente para a menos urgente, existindo necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, havendo uma obrigação de satisfazer as necessidades mais importantes em primeira instância (Kotler & Keller,2012:173)

- Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores, cujo objetivo visa distinguir os *insatisfators* (fatores que geram insatisfação) e os *satisfators* (fatores que causam satisfação). Para o autor, a ausência de *insatisfators* não basta para motivar uma compra, os *satisfators* devem estar claramente identificados, sendo que esta teoria possui duas implicações: a primeira está relacionada com o facto de os vendedores deverem fazer o possível para evitar os *insatisfators* e, em segunda instância, o fabricante deve identificar os principais *satisfators* ou motivadores de compra no mercado e ser capaz de os fornecer (Kotler & Keller,2012:174).

1.3.4.2) Percepção

As percepções estão relacionadas com um pressuposto de as pessoas verem o mundo da sua maneira, deixando a realidade de lado, sendo que estas percepções, ou seja, o que as pessoas pensam, podem ser influenciadas pela marca, embalagem, *design*, tamanho, cor entre outros fatores (Binotto et al,2014:17).

Já Rani afirma que a percepção é o “processo pelo qual um individuo seleciona, organiza e interpreta as informações que recebe para fazer algo que faça sentido. A percepção de uma situação num determinado momento pode decidir se e como a pessoa irá agir (Rani,2014:58-59)”. Para o mesmo autor, selecionar, organizar e interpretar informações de maneira a produzir uma experiência significativa do mundo é chamado de percepção (Rani,2014:58-59).

Quando uma pessoa se encontra motivada, encontra-se disponível para agir. Deste modo, o modo como a pessoa agirá é influenciado pela percepção que esta tem da situação. “No marketing, as percepções são vistas como mais importantes do que a realidade porque afetam o comportamento real do consumidor (Kotler & Keller,2012:174)”. Para Kotler & Keller, as

peessoas têm diferentes percepções do mesmo objeto por causa de três processos: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva (Kotler & Keller,2012:174).

- Atenção seletiva- Para Kotler & Keller (2012:174), as pessoas são expostas em média a mais de 1500 propagandas ou comunicações de marca por dia, sendo que o ser humano não consegue captar todos os estímulos, existindo um filtro dessas informações que se designa de atenção seletiva. Este facto obriga a que os profissionais de marketing se esforcem para atrair a atenção dos consumidores (Kotler & Keller,2012:174).

As pessoas ao longo da vida são influenciadas por estímulos inesperados, como são exemplo as ofertas recebidas por correio, pelo telefone ou de um vendedor e a tarefa do profissional de marketing, de acordo com Kotler & Keller, passa por tentar promover as suas ofertas de maneira invasiva (Kotler & Keller,2012:175).

- Distorção seletiva-Uma distorção seletiva está relacionada com a tendência que as pessoas têm de transformar a informação em significados pessoais e interpretá-la de modo que ela se adapte aos nossos pré-julgamentos (Kotler & Keller,2012:175).

Na opinião de Kotler & Keller, os consumidores distorcem informações para que estas se ajustem a crenças e expectativas prévias sobre uma determinada marca e produto. A distorção seletiva acaba por beneficiar empresas com marcas fortes quando os consumidores distorcem informações neutras ou ambíguas sobre a marca para torná-la mais positivas (Kotler & Keller,2012:175).

- Retenção seletiva- Prende-se com a característica do ser humano em esquecer-se de muitas informações às quais são expostas, porém estes seres humanos salvaguardam as informações que confirmam as suas atitudes e crenças. Graças à retenção seletiva, os consumidores são mais propensos a lembrarem-se dos pontos positivos em relação a um produto que gostam e a esquecerem-se dos pontos positivos expostos a respeito de produtos concorrentes. Neste sentido, a retenção seletiva acaba por beneficiar marcas fortes e é por isso que os *marketeers* usam a repetição assegurando que a mensagem não será ignorada (Kotler&Keller,2012:175).

1.3.4.3) Aprendizagem

Na opinião de Rani, ao agirmos, aprendermos. Para o autor, a pessoa que é alvo dessa aprendizagem muda o comportamento de um indivíduo à medida que ele adquire informações e experiências. “Caso a pessoa tenha tido uma boa experiência com o produto, terá muito mais desejo em comprá-lo novamente na próxima vez (Rani,2014:59)”.

De acordo com a visão de Kotler & Keller, a aprendizagem consiste em mudanças no comportamento de uma pessoa que decorrem da experiência. Os teóricos da aprendizagem acreditam que ela nasce da interação entre estímulos, sinais, respostas e reforços (Kotler & Keller,2012:175).

“A teoria da aprendizagem ensina aos profissionais de marketing que eles podem criar procura por um produto associando-o a fortes impulsos, utilizando sinais motivadores e fornecendo repouso positivo. Uma nova empresa pode entrar num mercado apelando para os mesmos impulsos utilizados pelos concorrentes e fornecendo configurações de sinais semelhantes, pois os compradores têm maior possibilidade de transferir fidelidade a marcas semelhantes (generalização) ou então a empresa pode projetar a sua marca de maneira que invoque uma série de impulsos diferentes e ofereça fortes sinais para a mudança (discriminação) (Kotler & Keller,2012:175)“.

Alguns teóricos da área preferem abordagens mais ativas, cognitivas, nas quais a aprendizagem depende das inferências ou das interpretações que os consumidores fazem a partir dos resultados. Portanto, os consumidores estão mais propensos a culpar um produto do que a si mesmos, o que faz com que estes coloquem pressão sobre os profissionais de marketing para que expliquem cuidadosamente as funções do produto em embalagens e rótulos bem concebidos, propaganda instrutiva, entre outras formas (Kotler & Keller,2012:175).

1.3.4.4) Memória

De acordo com Kotler & Keller, “o marketing pode ser visto como o processo que permite aos consumidores ter a experiência de bens e serviços apropriada de modo que as características certas de cada marca sejam criadas e mantidas na sua memória (Kotler & Keller, 2012:177) “.

Existem dois tipos de memória: a de curto prazo que inclui um repositório temporário e limitado de informações e a memória de longo prazo que consiste num repositório mais permanente e essencialmente ilimitado. Para o autor, “todas as informações e experiências acumuladas pelas pessoas ao longo das suas vidas podem acabar armazenadas na sua memória de longo prazo (Kotler & Keller, 2012:176)”.

Existe ainda a codificação de memória que se refere a como e onde a informação é armazenada na memória. “De forma geral, quanto maior for a atenção dada ao significado da informação durante a codificação, mais fortes serão as associações na memória (Kotler & Keller, 2012:178)”.

A recuperação de memória refere-se à maneira como a informação é extraída da memória e nesse processo existem três fatores importantes:

- A presença de informações sobre outro produto na memória pode causar interferências e fazer com que os novos dados sejam negligenciados ou confundidos. Na opinião de Kotler & Keller, o desafio para uma categoria com muitos competidores como companhias aéreas, serviços financeiros e seguradoras é evitar que os consumidores confundam as marcas (Kotler & Keller, 2012:178).
- Tem-se reparado que, de modo geral, o tempo decorrido desde a exposição à informação até à sua codificação causa apenas um enfraquecimento gradual. Psicólogos cognitivos acreditam que a memória é extremamente durável de

modo que após uma informação ser armazenada na memória, a sua força de associação diminui muito lentamente (Kotler & Keller,2012:178)

- A informação pode estar disponível na memória, mas não acessível para ser lembrada sem os sinais ou lembretes de recuperação apropriados. Para Kotler & Keller, ” as informações de elementos como embalagens do produto, o uso de displays e as lembranças que evocam da propaganda são determinantes fundamentais na tomada de decisão do consumidor (Kotler & Keller,2012:179) ”.

Capítulo 2- A Reputação, Imagem e Identidade de uma Organização

Capítulo 2- A Reputação, Imagem e Identidade de uma Organização

A temática da reputação organizacional tem vindo a ser constantemente debatida pelos profissionais de marketing especialmente nos últimos quarenta anos. Porém, apesar de existirem muitos artigos científicos já publicados sobre este tema, não existe uma definição universal do conceito de reputação organizacional (Gotsi & Wilson, 2001:24).

Para comprovar a importância deste conceito, Schultz & Werner justificam que “nada é mais importante para uma empresa do que a sua reputação. Sem uma boa reputação, o sucesso é limitado e o futuro a longo prazo de uma empresa é colocado em dúvida (Schultz & Werner, 2005:4)”.

As definições partilhadas em relação ao termo reputação foram difundidas tendo como base duas escolas de pensamento que se centram na relação estabelecida entre a reputação de uma empresa e a sua imagem. A primeira escola é a escola de pensamento análoga em que se encara a reputação como sinónimo de imagem (Gotsi & Wilson, 2001:29).

Já a segunda é a escola de pensamento diferenciada que considera estes dois termos diferentes e, de acordo com a maioria dos autores, inter-relacionados. Os estudos mais recentes da escola de pensamento diferenciada apoiam a noção de que existe uma relação dinâmica e bilateral entre a reputação e as imagens projetadas (Gotsi & Wilson, 2001:29).

Os autores consideram ainda que a reputação que uma empresa tem junto dos seus *stakeholders* tem de ser encarada numa perspetiva dinâmica, nomeadamente influenciando e sendo influenciada de todas as formas através das quais uma empresa projeta a sua imagem: o seu comportamento, comunicação e simbolismo (Gotsi & Wilson, 2001: 29).

Para Schultz & Werner, a reputação é constituída por dois componentes principais (Schultz & Werner, 2005:2):

- Perceção- o modo como a empresa é entendida por todos os *stakeholders*. Para o autor, a perceção está relacionada com a imagem projetada por uma empresa

- Realidade- a verdade sobre as políticas, práticas, procedimentos, sistemas e desempenho de uma empresa

Outra forma de caracterizar a reputação, segundo estes dois autores, é caracterizá-lo como sendo constituído por:

- Imagens- o que os clientes pensam da empresa
- Identidade- o que a empresa afirma que é
- Personalidade- o que é a empresa (Schultz & Werner,2005:2)

Para os autores, “o alinhamento desses fatores é vital se queremos construir, sustentar e proteger a reputação de uma organização (Schultz & Werner, 2005:2)”.

Já Balmer concorda com a primeira definição de Schultz & Werner ao considerar que o conceito de reputação está relacionado com o de percepção “A reputação refere-se à percepção de uma organização que se constrói ao longo do tempo e se concentra no que faz e na forma como se comporta (Balmer,1998:971)”.

De uma forma mais abrangente, a reputação prende-se com uma avaliação. “A reputação é a avaliação geral de uma empresa pelas partes interessadas ao longo do tempo. Esta avaliação é baseada nas experiências do *stakeholder* com a empresa (Gotsi & Wilson, 2001: 29)”.

“Alcançar uma reputação favorável é um objetivo que as empresas perseguem, existindo da parte da marca uma preocupação em dar a conhecer os pontos fortes da mesma, tentando influenciar as avaliações realizadas pelos consumidores, uma vez que estes avaliam as características das marcas, interpretando os sinais ambíguos provenientes dos *media*, da empresa e de outros meios (Fombrum&Shanley,1990:233)”.

Na opinião de Saxton, “ao construírem a reputação, os consumidores consideram tudo o que viram, o que ouviram ou pensaram sobre uma empresa no passado para criar expectativas sobre como ela se comportará no futuro (Saxton,1998: 396)”.

Outra razão pela qual as marcas têm uma preocupação em alcançar uma reputação positiva está relacionada com o facto de esta “provavelmente significar que um individuo está mais predisposto a comprar produtos ou serviços de uma empresa, a investir, a negociar ou até mesmo a trabalhar para a empresa (Balmer, 1998:971)”.

Deste modo, empresas com boa reputação podem alavancar o valor da marca por meio da sua estratégia de branding, lançando novos produtos e serviços e entrando em novos mercados (Dowling, 2006:138).

“Para clientes, por exemplo, uma reputação serve como um sinal da qualidade subjacente dos produtos e serviços de uma organização e, portanto, eles valorizam associações e transações com empresas de alta reputação. Da mesma forma, os funcionários preferem trabalhar para organizações de alta reputação e, portanto, trabalharão mais por uma remuneração mais baixa (Cornelissen, 2008:79)”.

Porém, a reputação de uma marca pode ser destruída da noite para o dia. Para Fan, sempre que ocorre uma crise é a marca que assume a culpa e, conseqüentemente, são a imagem de marca e a reputação que acabam por ser as vítimas (Fan,2005:345) e, num contexto de crise, o tempo de resposta é reduzido, o que obriga a que haja uma resposta rápida por parte da empresa para proteger a sua organização (Schultz & Werner, 2005:10).

Este facto sucede porque ao passo que no passado eram os *media*, nomeadamente jornais e televisão, quem definiam a perceção, hoje um desconhecido com um comentário na internet pode causar estragos na reputação de uma empresa. Por outro lado, a internet também pode ser vista como uma forma de combater os rumores (Schultz & Werner, 2005:9).

Schultz & Werner (2005:4) resumem a gestão da reputação em cinco grandes objetivos:

- Manter uma reputação favorável no local de trabalho
- Melhorar e construir o bom nome e a reputação da organização
- Estabelecer práticas aceitáveis, políticas, procedimentos, sistemas e padrões aceitáveis que evitarão danos à reputação da organização
- Estabelece diretrizes para lidar com situações em que a reputação da empresa tenha sido manchada
- Preparar a equipa de gestão para assumir responsabilidades na gestão da reputação da empresa

Para que uma organização saiba dar resposta a estes cinco objetivos, esta deve responder a cinco interrogações (Lewellyn,2002:453-454):

- A nossa imagem reflete a nossa identidade?
- A nossa identidade está alinhada com os nossos valores coletivos?

- Comunicamos com sucesso a nossa identidade?
- Quais são os tipos de resultados que podem ser previstos com base na reputação? (Para quê? Por quem?)
- Até que ponto a nossa reputação é formada intencionalmente?

Em suma, a identidade e a imagem devem estar vinculadas de maneira racional, uma vez que estas são consideradas das dimensões mais importantes da reputação organizacional. Esta implica uma gestão que tem como objetivo promover a harmonia entre estes dois termos (Schultz & Werner, 2005:2). Para alcançar o sucesso desta gestão é necessário “refletir sobre os valores e ações realizados pela empresa, sobre os sentimentos expressos por esta e sobre o que esta está a realizar na comunidade (Schultz & Werner, 2005:3)”.

2.1) A imagem de uma organização

A definição de imagem organizacional não é consensual para os investigadores que estudam este tema. Este termo é caracterizado como polissémico, uma vez que é utilizado para definir uma grande quantidade de fenómenos. O autor considera que este conceito está vinculado ao fenómeno da comunicação, como é o caso do marketing, da publicidade e das relações públicas (Capriotti,1999:15).

Apesar de existirem várias definições, Capriotti afirma que a imagem de uma organização está relacionada com a “imagem que os públicos têm sobre uma organização enquanto entidade como sujeito social (Capriotti,1999:15)”.

Para Barnett, Jermier e Lafferty, a imagem organizacional está ligada ao conceito de impressões. Estas são efetuadas pelo observador com base na coleção distinta de símbolos de uma empresa, seja esse observador interno ou externo à empresa (Barnett et al: 2006:35).

Teresa Ruão considera que a imagem de uma organização vai ao encontro de uma representação mental que um individuo faz de uma organização como reflexo da sua cultura, práticas e comunicação. De uma forma resumida, “estas representações podem tanto ser afetivas como racionais que um grupo de indivíduos associam a uma marca (Ruão,2017:89)”.

Já para Hatch & Schultz “a imagem organizacional é uma impressão holística e vivida mantida por um individuo ou um grupo específico em relação a uma organização e é o resultado da criação de sentido pelo grupo e da comunicação pela organização de uma imagem fabricada e projetada de si mesmo (Hatch & Schultz,1997:359)”.

A imagem caracteriza-se ainda por ser um conceito em que o recetor tem um grande contributo para o resultado final, de acordo com a visão de Ruão. Para a autora, “a imagem pressupõe um processo de conceptualização por parte do recetor que metaboliza o conjunto de inputs transmitidos pela empresa (Ruão,2017:90)”.

Vivemos num período em que, na realidade, as pessoas não têm memória ou capacidade de retenção suficiente para recordar todos os produtos que as organizações oferecem. Este facto

obriga a que exista uma necessidade crescente de diferenciação por parte das marcas em criar valor para a empresa. Para Capriotti, se uma organização cria uma imagem no seu público, esta:

- Ocupará um espaço na mente dos públicos, uma vez que através da imagem corporativa “existimos “para os públicos. O dilema atual e futuro não se prende com o facto de uma pessoa dever ou não dever comunicar, está relacionado com o “estar presente” conquistando espaço na mente das pessoas- apelidamos de imagem organizacional (Capriotti: 1999:10-11).
- Facilitará a diferenciação das organizações concorrentes criando valor para o público por meio de um perfil de identidade próprio e diferenciado. Não basta existir para o público, mas também ter um valor diferenciador em relação às outras organizações que existem na mente do público. A organização por meio da sua imagem deve criar valor para si mesmo, criando valor para o seu público, sendo esta uma das chaves para o sucesso das empresas no futuro (Capriotti, 1999:11).
- A influência de fatores situacionais na decisão de compra diminuirá, uma vez que as pessoas terão informações adicionais importantes sobre a organização. O resultado é que as pessoas tenderão a escolher com base na conceção que têm da imagem de uma marca (Capriotti,1999:12).

A imagem organizacional tem a capacidade de criar valor para a empresa. Para além destas três características, esta oferece outros benefícios adicionais que também são considerados importantes:

- Permite vender melhor- As empresas poderão vender os seus produtos com uma margem mais alta, pois certamente conseguirão preços mais altos. Isso ocorre porque as pessoas estariam dispostas a pagar mais porque a imagem de uma organização seria uma garantia de qualidade ou desempenho superior a outras

- Atrai melhores investidores- uma boa imagem facilitará o interesse dos investidores em participar na empresa, contribuindo com capital, uma vez que as perspectivas de lucro serão superiores às de outras empresas que não têm uma boa imagem
- Atrai trabalhadores melhores- uma empresa que tenha uma boa imagem garantirá que, para as pessoas que trabalham no setor, seja uma entidade de referência e a tenha como uma empresa na qual gostariam de trabalhar (Caprioitti,1999:13)

Para se conseguir gerar estes benefícios, a marca tem de ser construída segundo Ruão & Farhangmer. Para estes dois autores, “a construção da imagem é um fenómeno de representação individual ativado por um estímulo externo e que depende de conhecimentos e padrões de pensamento adquiridos social e culturalmente (2003:3)”.

Em traços gerais, a imagem adquire uma importância fundamental ao estabelecer-se como um ativo intangível estratégico que cria uma imagem nos seus públicos (Capriotti, 1999:10), embora haja fatores que a empresa pode controlar diretamente como os programas de comunicação (publicidade, relações públicas, identificação visual, os produtos, as pessoas, ou a sua força de vendas), mas também existem aspetos que uma empresa não pode controlar como é o caso dos consumidores, dos fornecedores, dos distribuidores, dos *media*, dos líderes de opinião, das associações, ou dos sindicatos que têm uma imagem própria da empresa que não se coíbem de expressar, influenciando a imagem global da mesma (Ruão, 2017:92).

Barnett considera que os fatores mais difíceis de controlar são a cobertura dos *media*, as regulamentações e as vigilâncias governamentais (Barnett et al,2006:34).

Em suma, é necessário que a empresa prepare rigorosamente a sua comunicação, atuando sobre os aspetos que controla, para que, deste modo, evite a veiculação de mensagens indesejáveis pelos ativos que não conseguem controlar (Ruão, 2017:92).

2.2) A identidade de uma organização

A partir da década de 90, o conceito de identidade organizacional começou a aparecer no domínio organizacional, tendo demorado a ser reconhecido como ferramenta estratégica (Ruão,2001:4). Neste período, a identidade era sinónimo de logótipos, estilos de vida, nomenclatura organizacional e identificação visual (Van Riel & Balmer,1997:340).

Atualmente, as organizações estão a ter maior consciência do papel estratégico da identidade, especialmente nos mercados em maior expansão. Na opinião de Faveiro, a identidade deixou de se caracterizar apenas recorrendo aos aspetos visuais, passando a ser mais abrangente (Faveiro,2014:74). Porém, são ainda uma minoria os empresários, gestores e especialistas que têm uma visão realmente eficaz do que é a identidade e o efeito que produz sobre a imagem da empresa e sobre os próprios gostos e comportamentos dos consumidores (Faveiro,2014:74).

Para Faveiro, a identidade institucional revela ao mundo quais são as suas estratégias, no fundo, representa o cartão de visita da organização (Faveiro,2014:76).

Hoje em dia questões como “Que tipo de grupo é este?”, “O que representa?” “O que nos torna diferentes de outras organizações ou semelhantes a elas?” permitem compreender o modo como os membros de uma organização veem a sua identidade, como traçam as fronteiras da sua identidade partilhada, como utilizam a ideia de que têm a identidade organizacional para os ajudar a pensar, a decidir ou a persuadir outrem (Seruya,2009:57)”.

Ravasi & Schultz partilham da opinião de José Miguel Seruya ao afirmar que para compreendermos o conceito de identidade se tem obrigatoriamente de questionar “Quem Somos?”. Para estes dois autores, “as definições de quem somos tendem a ser influenciadas pela forma como os membros acreditam que a sua organização é percebida exteriormente (imagem externa interpretada) e pelas suas crenças e suposições acerca dos modelos de padrões idiossincráticos de comportamento (cultura organizacional) (Ravasi e Schultz ,2006:54)”.

Para Barbulescu & Weeks (2007:36), o trabalho da identidade refere-se ao uso da identidade organizacional com um propósito específico pelos membros da organização nomeadamente

para influenciar a tomada de decisões, facilitar a compreensão do dia a dia ou para gerir as impressões das pessoas.

Em todo este processo, as empresas com identidades ambíguas são as que têm mais dificuldade, uma vez que “estas têm dificuldade em manter o equilíbrio interno e construir relacionamentos duradouros e produtivos com os membros (Bouchikhi & Kimberly, 2003:20)”.

Faveiro realça três aspetos caracterizadores da identidade organizacional:

- Necessidade de adaptação ao ritmo crescente de mutações: novos concorrentes, novos mercados, novas tecnologias, novos produtos, novos negócios, novos acionistas, novas diretrizes são mutações frequentes com que as empresas e organizações se deparam e que implicam fortíssimos impactos sobre a sua identidade. Para enfrentar estas mutações com êxito, as empresas necessitam de modificar a forma como são percebidas pelos seus públicos chave dando a conhecer de forma clara, coerente e eficaz o que fazem e o que pretendem fazer, como o fazem e como o pretendem fazer e, por último, qual é a sua finalidade, os objetivos e a sua estratégia (Faveiro, 2014:75).
- Necessidade crescente de diferenciação dos produtos, da marca ou da própria empresa: A identificação com uma marca quer do produto quer da empresa é um fator cada vez mais importante numa envolvente competitiva caracterizada por uma homogeneização na oferta de produtos e serviços. A questão que se coloca já não é saber qual é o melhor produto, mas sim qual é a marca ou a empresa que merece mais confiança, que mais atrai, com a qual o comprador melhor se identifica. Isto acontece porque as pessoas tendem a comprar o valor decorrente da identidade da empresa, além de comprarem produtos (Faveiro, 2014:76-77)”.
- Necessidade crescente de rentabilizar a comunicação conseguindo o máximo impacto ao menor custo: Existe uma tendência crescente em tratar da empresa ou da marca e não apenas dos produtos. Para Faveiro, os produtos sucedem-se, as empresas e as marcas permanecem (Faveiro, 2014:77).

Com o objetivo de se manterem competitivas num ambiente em mudança, são muitas as empresas que tentam uma transformação radical adotando um modelo de negócios totalmente novo, entrando num setor diferente, fundindo-se com outra empresa ou implantando uma nova estratégia global (Bouchikhi & Kimberly, 2003:20).

Dentro desta intenção de se manterem competitivas, Barbulescu e Weeks adiantam que a identidade é uma “ferramenta poderosa que tem a capacidade de moldar o sentido que as pessoas têm dos eventos e as decisões que tomam sobre como reagir a esses eventos (Barbulescu e Weeks, 2007:35)”.

No entanto, a identidade organizacional só vai ter valor se for comunicada a todos os públicos alvo, uma vez que sem comunicação os valores e estratégias da organização não se compreenderão nem se adotarão e a empresa terá necessidade de um sentido claro sobre a sua própria identidade (Faveiro, 2014:81).

Concluindo, para José Seruya, “a identidade organizacional exprime a individualidade única de uma organização aos olhos dos seus membros” que difere do conceito de cultura organizacional que contém componentes como os valores, a missão e o modelo de gestão que estão também presentes na identidade organizacional (Seruya, 2009:55).

2.2.1) Cultura Organizacional

Apesar de muitas vezes serem confundidos, Hatch & Schultz estabelecem uma distinção entre cultura organizacional e identidade de uma organização. Ao passo que os estudos de identidade se centram na forma como os aspetos materiais expressam a ideia principal da organização, os estudos da cultura abordam como eles são realizados e interpretados pelos membros da organização (Hatch & Schultz, 359-360).

Em 1979, Pettigrew escreveu o primeiro artigo no *Administrative Science Quarterly*, nos Estados Unidos da América, sobre o conceito de cultura organizacional (Hofstede et al, 1990:286).

No entanto, o conceito de cultura organizacional é um pouco diferente do que era quando foi escrito este artigo nesse ano. Para Schein, atualmente as organizações podem ser definidas como unidades culturais que possuem dentro de si poderosas subculturas que existem dentro de unidades culturais mais amplas importantes no mundo global de hoje que é marcado por fusões de empresas, aquisições, *joint ventures* (Schein,2009:3).

Embora existam debates há décadas sobre como se deve estudar a cultura organizacional, nomeadamente ao nível de que áreas a cultura se deve organizar, a partir do início do milénio as abordagens tornaram-se mais comuns e há cada vez um maior protagonismo sobre questões como, por exemplo, as consequências do desempenho organizacional da cultura organizacional (Schneider et al, 2013: 376).

Para contextualizar o conceito, Martin esclarece que à medida que os indivíduos entram em contacto com as organizações, estes entram em contacto com as normas de vestuário, com as histórias que as pessoas contam sobre o que se passa, com as regras e procedimentos formais da organização (Martin,1992:3). Como tal, de uma forma simplista, Schneider, Erhart & Macey consideram que a cultura organizacional pode ser definida como os pressupostos básicos sobre o mundo e os valores que orientam a vida nas organizações (Schneider et al ,2013: 361).

Para Hatch &Schultz, a cultura organizacional envolve todos os membros da organização e tem as seguintes características: é baseada numa história abrangente, desenvolve-se em todos

os níveis hierárquicos e é realizada tendo por base aspectos materiais da organização como o nome, os produtos, os edifícios, os logótipos e os símbolos (Hatch & Schultz, 1997:359).

Já Hofstede e outros autores, no seu artigo escrito em 1990, consideram que as culturas organizacionais refletem a demografia, os funcionários e gerentes, a indústria, o mercado e a nacionalidade, estando ligadas à estrutura da organização (Hofstede et al,1990:311).

A cultura manifesta-se em quatro grandes categorias: símbolos, heróis, rituais e valores.

“Os símbolos estão relacionados com as palavras, gestos, figuras ou objetos que carregam um significado particular dentro de uma cultura. Os heróis são pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias que possuem características valorizadas na cultura. Os rituais estão ligados às atividades coletivas tecnicamente supérfluas, mas socialmente essenciais dentro de uma cultura. Por último, o núcleo da cultura é formado pelos valores (Hofstede et al:1990: 291)”.

Porém, para Schein, apesar das múltiplas definições, este é um conceito complexo que deve ser analisado a todos os níveis antes que possa ser entendido, mas que inclui alguns riscos. Para o autor, “o maior risco ao trabalhar com a cultura é que esta possa ser demasiado simplificada porque a cultura controla mais o ser humano do que o ser humano controla a cultura (Schein,2009:34)”.

A abundância de estudos disponíveis permitiu que os investigadores da cultura organizacional discordassem sobre quatro questões fundamentais: (Martin,1992:4)

- A cultura é uma fonte de harmonia, um efeito de conflitos de interesse irredutíveis ou um reflexo das ambiguidades inevitáveis que permeiam a vida organizacional contemporânea?
- A cultura deve ser algo internamente consistente, integrador e partilhado? Ou pode ser inconsistente e expressivo de diferença? Ou pode incorporar confusão, ignorância, paradoxo e fragmentação?
- Quais são os limites em torno das culturas na organização? São os limites essenciais?
- Como as culturas mudam?

Já Martin & Shiel propõem outros quatro aspectos sobre os quais a cultura organizacional se depara segundo pesquisas recentes:

- Oferecem uma interpretação da história de uma instituição que os membros podem usar para decifrar como eles se deverão comportar no futuro

- Podem gerar comprometimento com os valores de uma empresa ou a filosofia de gestão para que os funcionários sintam que estão a trabalhar para algo em que acreditam
- Servem como mecanismo de controlo organizacional aprovando informalmente ou proibindo alguns padrões de comportamento
- Existe a possibilidade, apesar de ainda não ter sido suportada por evidências conclusivas, de que alguns tipos de cultura estão associados a maior produtividade e lucro (Martin & Shiel,1983:52)

Balmer & Wilson consideram que existem quatro grandes fatores que influenciam a cultura de uma organização (Balmer & Wilson, 2001:359-361):

- O ambiente de negócios
- Liderança
- Práticas de gestão e processo formal de socialização
- Processo informal de socialização

Estes fatores obrigam a que as pessoas tenham de conhecer bem uma cultura, não só porque permite compreender como fazer uma mudança cultural, mas também para garantir a preservação de que é considerado essencial para a forma como a organização cria valor (Schneider et al,2013:379).

Cameron, em jeito de conclusão, considera que mudar a cultura de uma organização é um objetivo muito difícil de alcançar, não porque a cultura não seja amplamente reconhecida, mas porque, uma vez que são definidas interpretações, valores e padrões partilhados estes são difíceis de serem alterados (Cameron,2008:13).

2.2.2) Missão e valores como referências identitárias

As marcas são encaradas como símbolos em torno dos quais as empresas, os fornecedores e as organizações constroem identidades (Berthon et al,2007:38), existindo o objetivo de que esta identidade seja propagada para “um todo organizacional” para que se constitua uma experiência incontornável para todos os colaboradores (Seruya,2009:42).

Englobado no conceito de identidade organizacional está o de cultura organizacional e, para Calpena (2009:50), integrado na cultura de uma organização, estão as declarações de missão, visão e valores.

Sobre o conceito de declarações de missão existem poucos estudos (Cady et al,2015:65). Para Calpena, (2009:51), a missão é uma declaração genérica dos propósitos de uma organização. No entanto, José Miguel Seruya ajuda a complementar esta definição acrescentando que a missão é vista como um “esteio duradouro de uma identidade”, ou seja, uma referência permanente para as decisões fundamentais relativas à definição das estratégias, dos objetivos, dos planos de atividades. Em termos sintéticos, o autor considera que a missão representa “a vocação de fundo da empresa (Seruya,2009:82)”.

Para Kotler & Keller, as declarações de missão devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e em muitos casos com clientes, sendo que uma missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade (Kotler & Keller,2012:40). Para estes dois autores, existem cinco características de como uma missão deve ser:

- Concentrada num número limitado de tarefas
- Focada nas principais políticas e valores da empresa
- Definidora das principais esferas competitivas dentro das quais a empresa pretende operar
- Que tenha uma visão de longo prazo

- Que estas sejam tão curtas, memoráveis e significativas quanto possível (Kotler & Keller,2012:40)

Apesar de, no plano teórico, as empresas terem conhecimento das formulações de declaração de missão, José Miguel Seruya afirma que “a identidade organizacional tanto pode constituir uma ajuda, ou pelo contrário, um obstáculo à implementação de uma missão empresarial (Seruya,2009:45).

Os valores organizacionais, para Seruya, estão no mesmo plano de referência, ou seja, estão também na base da afirmação identitária “como princípios duradouros que servem para nortear as escolhas, as decisões, as políticas, as diversas ações de gestão (Seruya,2008:82-83)”. Deste modo, a missão e os valores constituem referências permanentes que permitem estabelecer uma ponte entre o passado, presente e o futuro (Seruya,2009:82-83).

Para Tamayo, os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Estes são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir (Tamayo,2005:294)”.

Na opinião de Calpena, os valores representam como as coisas são feitas ou como devem ser feitas numa organização e, portanto, devem estar ao serviço da missão e visão da empresa. Para isso, esses valores devem ser assumidos, internalizados e compartilhados pelos membros da organização. O objetivo de uma organização é que consiga alcançar esse objetivo, porque “quando uma organização define os seus valores está a comunicar com pessoas que sabem como fazer e porque uma determinada iniciativa deve ser feita dessa forma (Calpena, 2009:54)”.

“A missão e a visão são o núcleo central da dimensão cultural e estratégica de uma organização. Os valores são a conclusão dos mesmos, a forma como são colocados em prática e todos os componentes de uma empresa agem sob um conjunto de valores partilhados que os distinguem dos demais e potencialmente os conduzem ao sucesso. Os valores são, portanto, os padrões de comportamento dentro deles e devem ser os

guias para o estabelecimento dos seus objetivos e a sua realização em coerência com a sua perspectiva cultural e estratégica. Na cultura corporativa, os valores representam como as coisas são ou devem ser feitas numa organização e, portanto, devem estar ao serviço da missão e visão da empresa. Para isso, esses valores devem ser assumidos, internalizados e compartilhados pelos membros da organização (Calpena, 2009:54)”.

Em suma, a missão e os valores da empresa são elementos de particular proeminência, uma vez que eles são centrais, duradouros e distintivos aos olhos dos *stakeholders* internos (Seruya,2009:82) e essenciais para a conceptualização da identidade organizacional feita pelos membros da organização em geral (Seruya,2009:83).

2.2.3) A importância da estratégia para a gestão organizacional

Uma das principais decisões que devem ser tomadas pelos gerentes ao fundar uma organização ou empresa é a escolha da estratégia de negócios. Para Monge, “a estratégia é a principal diretriz do comportamento de negócios e pode condicionar significativamente o resultado alcançado pela organização (Monge,2010:248)”.

No entanto, antes da conceção da estratégia deve existir uma triagem, seleção e gestão de iniciativas estratégicas que impulsionam a mudança na empresa e produzam resultados, sendo que as empresas procuram que a estratégia seja totalmente refletida em todas as áreas da organização (Kaplan & Norton,2005:10).

“Nenhuma empresa pode competir sem missão, sem objetivos, sem metas e sem as estratégias necessárias para poder atingir esses objetivos, exigindo assim aos proprietários ou dirigentes que essa decisão seja analisada em profundidade. O estabelecimento de estratégias inclui todos os níveis da empresa e deve ser estabelecido levando em consideração as suas características, particularidades e os recursos e capacidades disponíveis para a empresa. A estratégia deve ser real e exequível (Monge,2010:248-249)”.

Para a realização de uma estratégia existem três categorias de ativos intangíveis essenciais:

- Capital humano-as habilidades, talentos e conhecimentos que os funcionários de uma empresa possuem

- Capital da informação- os bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestruturas de tecnologia da empresa
- Capital da organização- a cultura da empresa, a sua liderança, o alinhamento dos funcionários com os seus objetivos estratégicos e a capacidade dos funcionários de partilhar conhecimentos (Kaplan & Norton,2005:34).

As empresas visam alcançar uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes. Para Monge, a vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia e uma empresa obtém vantagens competitivas quando consegue realizar essas atividades estrategicamente importantes melhor ou então mais economicamente do que os seus concorrentes. “Estas atividades podem ser uma fonte de vantagem competitiva quando utilizadas isoladamente ou em combinação com outras atividades (Monge ,2010:257)”.

A vantagem competitiva também pode passar pelo alinhamento da organização. Para Kaplan & Norton, quando todos os funcionários têm um objetivo em comum, uma visão compartilhada e um entendimento de como as suas funções pessoais apoiam a estratégia geral, os autores consideram que uma organização está alinhada (Kaplan & Norton,2005:42). Este alinhamento é conseguido, para estes dois autores, através de duas etapas:

- Criação de motivação intrínseca- Os responsáveis pela empresa comunicam os objetivos estratégicos para que os funcionários a possam entender, sendo que estes são objetivos pessoais e de equipa alinhados à estratégia, envolvendo a utilização de mecanismos como folhetos, boletins, reuniões, programas de orientação e treino, palestras de executivos, intranets de empresa e quadros de aviso. O objetivo é criar motivação intrínseca, inspirando os funcionários a interiorizar os valores e objetivos da organização
- Criação de motivação extrínseca- Numa organização, os funcionários definem objetivos pessoais e de equipa alinhados à estratégia com o objetivo de recompensar os funcionários quando atingem metas pessoais, departamentais, de negócio e empresariais (Kaplan & Norton,2005:43)

Kaplan & Norton justificam que quando uma organização falha na execução das suas estratégias se deve ao facto de, aquando da implementação das suas estratégias de negócio,

os responsáveis da empresa fornecerem descrições limitadas aos funcionários do que devem fazer e porque essas tarefas são importantes. Para estes autores, as organizações precisam de ferramentas para comunicar a sua estratégia e os processos e sistemas que os ajudarão a implementá-la (Kaplan & Norton,2005:63).

Na opinião de Hatch & Rubin, o futuro das marcas passa por alinhar os valores da marca com os funcionários e estabelecer conexões mais significativas com os consumidores (Hatch & Rubin, 2006:55).

Porém, este alinhamento é mais difícil quando existem múltiplas identidades. Pratt & Foreman vêm defender que as organizações que enfrentam o desafio de gerir múltiplas identidades precisam primeiro de perguntar: “Quantas identidades são aconselháveis que uma organização tenha? “. O autor alerta que a organização pode querer reduzir a pluralidade de identidades, removendo-as para que uma organização funcione de forma mais eficaz (Pratt & Foreman, 2000: 24).

No entanto, Kaplan & Norton alertam para o impacto que uma mudança na estratégia pode trazer. “Os executivos acreditam que mudanças na estratégia implicam mudanças na maneira como os negócios são realizados em todos os níveis da organização, o que significa que as pessoas precisarão de desenvolver novas atitudes e comportamento- ou seja mudar a sua cultura (Kaplan & Norton,2005:41)”.

Monge, em jeito de conclusão, alertou que é importante que a estratégia de uma organização seja exequível, porque “caso a estratégia não seja real e alcançável, a empresa pode não conseguir realizá-la (Monge,2010:248-249).

2.2.4) Gestão da identidade organizacional

As empresas, de há um tempo para cá, estão a atravessar um período em que o cenário da identidade se tornou” mais ativo e mais movimentado”. Para Balmer & Greyser, deve-se a três fatores:

- *Mergers, spin offs*, aquisições e alianças que levaram a que muitas novas empresas exigissem novas identidades
- Proliferação de empresas dot.com e de novas tecnologias que criaram novas identidades em empresas novas e diferenciadas, embora muitas vezes tenham vida curta
- Algumas empresas realizaram “re-geração de imagens” conforme procuravam, substancialmente e/ou via comunicação, para tornar as suas identidades mais orientadas para a tecnologia (Balmer&Greyser,2002:72).

Estas três características levaram a que a identidade tivesse emergido como um tópico importante para quem gere a empresa, bem como para as pessoas que estudam esta temática. Consequentemente, a gestão da identidade e imagem tornou-se mais saliente especialmente em áreas como o mercado financeiro e os *media* (Balmer & Greyser,2002:72-73).

Todos estes aspetos levam a que seja importante existir uma gestão de identidades que é influenciado não só por equipas de gestão da empresa, mas também por *stakeholders* externos, como é o caso de agências governamentais ou empresas de *media* de massas, o que acaba por originar efeitos abrangentes a nível de gestão de identidades não só dentro como fora de uma organização (Pratt & Foreman, 2002:21-22).

O papel do gestor passa por uma revisão constante das declarações de missão preconizadas pela empresa e dos seus valores essenciais. Com essas informações, estes podem desenvolver uma visão estratégica, sendo que esta visão deve criar uma imagem clara do objetivo geral da empresa (Kaplan & Norton,2005:65).

Pratt & Foreman sugerem quatro formas de uma organização atuar para a gestão da estratégia:

- i) Compartimentação- ocorre quando a organização e os seus membros optam por preservar todas as identidades atuais, mas não buscam obter sinergias entre elas, permitindo que um gerente tenha múltiplas identidades, o que aumenta a probabilidade de que a organização possa responder a vários *stakeholders* (Pratt & Foreman, 2002:26)
- ii) Eliminação- a eliminação ocorre quando os gerentes eliminam uma ou mais das suas múltiplas identidades. O foco dos gerentes está em como estes gerem conscientemente limitar o número de identidades dentro de uma organização (Pratt & Foreman, 2002:29)
- iii) Integração- ocorre quando os gestores tentam fundir várias identidades num novo todo distinto. Aqui, as identidades não permanecem separadas uma das outras, como na exclusão e na compartimentação. Nas organizações, a integração pode ocorrer quando duas empresas distintas se reúnem por meio de uma fusão ou aquisição e a identidade organizacional inteiramente nova emerge da fusão das identidades das empresas anteriores. Também pode facilitar a ação de gestão, reduzindo as procuras concorrentes dos membros da organização (Pratt & Foreman, 2002:30).
- iv) Agregação- Múltiplas identidades são agregadas quando uma organização tenta reter todas as suas identidades enquanto cria vínculos entre elas. Diferentemente da compartimentação, a agregação não envolve amortecer as identidades ou mantê-las separadas. Dentro de indivíduos e organizações, as ligações entre múltiplas identidades podem assumir pelo menos duas formas: a criação de uma hierarquia de identidade e a criação de novas crenças (Pratt&Foreman,2002:32).

Balmer & Greyser sintetizam que estas identidades podem ser provenientes de diversas áreas. Para o autor existem algumas identidades formuladas pelas comunicações de uma empresa, outras crescem a partir dos valores e culturas de uma empresa, refletindo a herança de uma empresa ou a sua liderança atual. Outras são influenciados por uma unidade de negócios dominante ou pelos costumes e preceitos nacionais do país de origem de uma empresa (Balmer & Greyser,2002:75).

A maneira como as identidades se relacionam também pode explicar se os indivíduos experimentam resultados positivos ou negativos a partir de múltiplas identidades (Pratt &Foreman,2002:23). Para os dois autores, a tarefa do gestor passa não só por avaliar a possibilidade de vincular duas ou mais identidades organizacionais, mas também avaliar se as tentativas de vincular ou conectar identidades irão beneficiar ou prejudicar a organização e os seus membros (Pratt & Foreman, 2002:25).

As empresas de sucesso gozam de uma cultura na qual as pessoas estão conscientes e internalizam a missão, a visão e os valores essenciais necessários para executar a estratégia de uma organização. Para Kaplan & Norton, essas empresas buscaram a excelência da liderança em todos os níveis que pudesse mobilizar a organização em direção à sua estratégia visando um alinhamento claro entre os objetivos da organização e as metas e incentivos individuais da equipa e do departamento (Kaplan & Norton,2005:36).

Na opinião de Pratt & Foreman, o objetivo dos gestores passa por gerir múltiplas identidades para criar um “número ideal” de multiplicidade de identidades, uma vez que organizações com poucas identidades ou muito pouco relacionadas podem ter dificuldade em atender à procura de todos os seus membros. Por outro lado, organizações com muitas identidades podem tornar-se ineficazes, devido às procuras conflitantes impostas por elas (Pratt & Foreman,2000:23).

Hatch & Rubin sumarizam a questão da gestão de uma organização em duas grandes ideias: em primeiro lugar, o facto de os gestores definirem as estratégias da marca (a nível de produto e da empresa) para ampliar o envolvimento de todos os funcionários da empresa na contribuição para o significado da marca, o que faz com que o produto e a marca sejam considerações gerais na tomada de decisões de gestão (Hatch &Rubin, 2006:57).

Em segunda instância e, em jeito de conclusão, o valor da marca deve ainda ser concebido não como um ativo que possa ser totalmente controlado pela gestão, mas sim como um resultado de múltiplas interpretações que evoluem ao longo do tempo (Hatch &Rubin, 2006:57).

2.3) Comunicação Organizacional

Segundo Luhmann, “vivemos num mundo em que sem comunicação não existem relações humanas. Apesar de diariamente experimentarmos e praticarmos comunicação, esta continua a ser improvável e não conseguimos viver sem ela (Luhmann,1992:39) “.

Flusser foi um dos principais teóricos da comunicação. Para este, a comunicação baseia-se em artificios, ferramentas e instrumentos com a finalidade de que os símbolos se organizem em códigos (Flusser,2008:89).

Já Castells, de uma forma mais abrangente, considera que a comunicação vai ao encontro da partilha de significativos através da troca de comunicações. O autor afirma que este processo de comunicação é definido pelas seguintes características: tecnologia da comunicação, pelas características dos remetentes e destinatários da informação, pelos seus códigos de informação e pelos seus códigos de referência culturais. Em suma, para Castells, o significado só pode ser entendido no contexto das relações sociais em que o significado e a informação são processados (Castells, 2013:54).

A comunicação tem algumas improbabilidades que levam a que esta não seja tão eficaz. Para Luhmann surgem problemas e dificuldades que a comunicação deve superar para poder chegar a produzir-se. O autor enumera três improbabilidades da comunicação:

- Improbabilidade que alguém compreenda o que o outro quer dizer-Cada individuo tem um contexto que a sua memória lhe faculta (individualização da consciência) e que lhe permite atribuir sentido às coisas, o que significa que contextos diferentes podem originar sentidos diferentes.
- Improbabilidade de aceder aos recetores- é improvável que uma comunicação chegue a mais pessoas que aquelas que estão presentes na situação concreta devido à extensão espacial e temporal ser diferente. O contexto de interação face a face garante a atenção suficiente para se produzir a comunicação, atenção essa que uma vez ultrapassada a barreira espaço-temporal não se impõe devidamente, uma vez que os indivíduos têm diferentes interesses em situações distintas.

- Improbabilidade de obter o resultado desejado- é improvável que o recetor adote a informação da mensagem como premissa adjacente ao seu próprio comportamento o que significa que a comunicação mesmo que seja compreendida pode não ser aceite”.

“É importante transformar estas improbabilidades em probabilidades. Sem comunicação não se podem formar sistemas sociais, isto porque as improbabilidades da comunicação e a forma como estas são transformadas em probabilidades regulam a formação dos sistemas sociais. O processo de evolução da sociedade, dentro do qual ela cria as suas estruturas sociais, é fruto da transformação e ampliação das possibilidades de estabelecer uma comunicação com êxito, processo esse que é seletivo- define que sistemas sociais são viáveis, e o que se deve excluir devido à sua improbabilidade (Luhmann,1992:43-44)”.

Os académicos que estudam este conceito estão cientes da importância da comunicação organizacional e das suas evoluções. Para Langer, enquanto no passado, a pesquisa sobre comunicação organizacional se centrava na interpretação de como a comunicação variava entre os diferentes tipos de organização, recentemente o foco mudou para como as novas tecnologias afetam o processo de comunicação organizacional (Langer, 2014:2).

O estudo da comunicação das organizações é atualmente entendido de forma ampla, uma vez que inclui áreas como as Relações Públicas, Comunicação Interna, Publicitária, entre outras, segundo Ruão & Kunsch. Para os autores, “os investigadores têm-se dedicado ao desenvolvimento de conceitos e teorias que ajudam a um melhor entendimento deste ambiente social, enquanto meio de pesquisa e instrumento de apoio às práticas organizacionais (Ruão & Kunsch,2014:7)”.

Para o sucesso de uma comunicação organizacional é necessário segundo Tourish (2005:229) a existência de uma bilateralidade na comunicação, assim como um feedback crítico.

Numa outra perspetiva, podemos concluir que a comunicação organizacional constitui uma forma de manifestar a identidade de uma empresa. Para Gray & Balmer, “a comunicação organizacional é o agregado de mensagens de fontes oficiais e informais, através de uma variedade de meios, pelas quais a empresa transmite a sua identidade aos seus múltiplos públicos”. Em resumo, é o nexo entre a identidade da empresa e a sua reputação (Gray & Balmer, 1998: 696).

Apesar das características positivas, existem várias barreiras na comunicação organizacional (Gibson et al,2012:449-454):

- i) “Barreiras do emissor, nas quais se podem encontrar os problemas semânticos, o filtrar da informação emitida, a linguagem de grupo, as diferenças de estatuto ou as pressões de tempo”
- ii) “Barreiras provenientes do recetor em que se selecciona o que é transmitido, os julgamentos de valor e a credibilidade da fonte que transmite a mensagem”
- iii) “Barreiras criadas pelo emissor, recetor ou por ambos: como o quadro de referência que resulta das experiências prévias, o excesso de informação e o comportamento proxémico”

O autor propõe soluções para essas barreiras, justificando que para se conseguir alcançar uma boa comunicação efetiva, os colaboradores devem tornar-se melhores emissores e recetores, no sentido em que devem procurar aperfeiçoar a mensagem que enviam e esforçar-se por entender a mensagem que recebem (Gibson et al,2012:455-457).

Com o objetivo de aperfeiçoar esta comunicação, o autor sugere algumas técnicas: o follow-up com o objetivo de garantir que a imagem foi a que se pretendeu transmitir, a regulação da informação para que se possa diminuir o excesso ou a falta de informação, o feedback, a empatia de conseguirem colocar na posição do outro para perceberem como poderá ser a mensagem recebida, a repetição da informação para garantir o seu entendimento, o incentivo da confiança mútua entre o recetor e o emissor, a simplificação da linguagem utilizada na transmissão da mensagem e, por último, o conhecimento de qual é o timing certo para entregar determinada mensagem (Gibson et al, 2012:455-457).

Capítulo 3- O Marketing e o Desporto

Capítulo 3- O Marketing e o Desporto

3.1) Marketing Desportivo

Com o objetivo de caracterizar as atividades realizadas pelos comerciantes e consumidores de produtos e serviços industriais que utilizavam regularmente o desporto como uma forma de promoção, em 1979, surgiu o conceito de marketing desportivo (Mullin et al, 2014: 12-13).

De acordo com Sá & Sá (1999:13) o aparecimento do marketing desportivo é um fenómeno “relativamente recente” que está longe de gerar consenso entre os profissionais do setor e entre os académicos no que concerne a uma definição desta área (Sá & Sá, 1999:19).

A sua evolução registou-se de forma significativa ao ponto de atualmente assistirmos a uma profissionalização do conceito que vem contrastar com a forma amadora como o termo foi conotado há uns anos atrás. Este amadorismo é observável fundamentalmente na publicidade que era feita nos recintos desportivos, em que se “observavam dezenas de painéis publicitários de todos os tamanhos e feitios colocados aleatoriamente pelos espaços disponíveis (Sá & Sá, 1999:30)”. Atualmente, existe uma preocupação em colocar a publicidade diante das câmaras de televisão para que seja possível aumentar o impacto nas transmissões televisivas (Sá & Sá, 1999:30).

Milne & McDonald concordam com Sá & Sá (1999:13) quando estes destacam que existiu uma evolução significativa no conceito. Para Milne & McDonald, a indústria do desporto está a crescer rapidamente, mas este mesmo desenvolvimento não está a ser acompanhado pela evolução da pesquisa académica (Milne & McDonald, 1999:6).

Para os autores, fatores como as características exclusivas do produto desportivo, um aumento do envolvimento corporativo e das opções de consumo, assim como alterações na tecnologia fazem com que os profissionais de marketing desportivo se deparem com um novo desafio. Daí que, na opinião dos autores, seja fundamental que académicos, escolas de

negócio e responsáveis de administração desportivo juntem recursos e partilhem perspetivas com o intuito de tentar solucionar este desafio (Milne & McDonald, 1999:6).

Milne & McDonald colocam a tónica no facto de o desporto ter determinadas características que diferem de outras áreas. Milne & McDonald destacam o facto de este “evocar altos níveis de apego emocional”, o que difere de outras formas de entretenimento (Milne & McDonald, 1999:3). Beech & Chadwich acrescentam que o “desporto se caracteriza por ser multifacetado e multidimensional”, ou seja, por muito que as técnicas de marketing e promoção possam ser aplicadas com sucesso ao marketing desportivo, as suas características únicas devem ser entendidas a fim de comercializá-lo efetivamente (Beech & Chadwich, 2007:215).

Outro fator que leva a que o desporto seja uma empresa distinta está relacionado com a questão de que, embora o mercado seja extremamente competitivo, os profissionais de marketing gozam de um orçamento promocional muito inferior ao de empresas de outros setores com tamanho semelhante. Em compensação, segundo Mullin e outros autores, a realidade desportiva é fomentada pelos *media* que veem na associação com negócios e indústrias uma excelente via para gerar receitas (Mullin et al, 2014:56).

Apesar de se reconhecer a contribuição para as economias locais, nacionais e globais, não existe consenso sobre o que se entende por marketing desportivo (Fullerton & Merz, 2008:90).

Esta opinião é corroborada por Beech & Chadwich, uma vez que estes autores afirmam que muitas pessoas sabem o que é o marketing desportivo, mas não compreendem realmente a natureza do mesmo. Existem, portanto, cinco mitos ligados a este conceito (Beech & Chadwich, 2007:7):

- O marketing desportivo resume-se a vender coisas para as pessoas

Os autores acreditam que as organizações precisam de ter uma visão clara acerca do que pretendem alcançar. Este facto envolve terem um conhecimento de como isto poderia ser introduzido, a quem seria direcionado e como a iniciativa poderia ser comunicada ao público apropriado. Para os autores, esta explicação resume-se à seguinte questão: “Algumas

organizações desportivas podem perceber que o marketing é apenas uma atividade comercial, mas não precisa de o ser porque pode desempenhar diversas funções (Beech & Chadwich, 2007:7)”.

- O marketing desportivo tem que ver com o comercialismo e a mercantilização do desporto

O desporto, de forma geral, enfrenta uma competição de outras atividades de lazer e entretenimento. De acordo com os autores, os mercados estão lotados e criam uma sensação de que o produto desportivo é diferente, senão melhor do que os produtos disponíveis noutros lugares. Para Beech & Chadwich, o marketing desportivo envolve a construção de uma vantagem diferencial para o desporto, enfatizando as principais características do produto desportivo (Beech & Chadwick, 2007:7).

- O marketing desportivo tem que ver com “homens que ganham dinheiro” com o objetivo de se aproveitarem dos fãs para ganharem cada vez mais dinheiro

Beech & Chadwich consideram que os “homens do dinheiro”, como são apelidados, constituem uma generalização porque tanto homens como mulheres estão envolvidos no marketing e no desporto. Para os autores, o marketing visa ganhar dinheiro e ajuda a maximizar a receita obtida com os produtos que comercializam, envolvendo ainda o objetivo de tentar entender as necessidades e desejos do mercado e, em seguida, produzir bens que satisfaçam a procura real (Beech & Chadwich, 2007:7-8).

- O marketing desportivo tem como objetivo levar os clientes a acreditar em coisas que às vezes não são verdadeiras

Para os autores, a essência do marketing desportivo é tentar perceber se as pessoas querem algo diferente. Caso queiram, o profissional de marketing pode fazer alterações fundamentais no produto e na oferta, por exemplo, movendo os jogos para horários e locais mais propícios a melhores condições e multidões maiores (Beech & Chadwich, 2007:8).

- O marketing desportivo é uma corrupção da pureza do desporto

Numa época em que os padrões de gostos das pessoas estão a mudar, a necessidade das organizações desportivas continuarem a ser relevantes para a vida das pessoas é de grande relevância. Neste sentido, para o autor o marketing desportivo deve procurar garantir que uma das primeiras opções de gastos na mente dos consumidores seja o desporto (Beech & Chadwich, 2007:8).

Num contexto de alguma indefinição sobre o marketing desportivo, surgem ainda autores que consideram que existe um conceito, marketing através do desporto, que está incluído no de marketing desportivo. Para Da Silva & Casas, o marketing desportivo inclui dois tipos: o primeiro é o marketing desportivo propriamente dito que está relacionado com o desporto como entretenimento ou evento e o segundo é o marketing através do desporto que está ligado aos produtos e serviços dentro do ramo (da Silva & Casas, 2017:409).

Outros autores consideram que só existe uma definição para o conceito de marketing desportivo. Para Sá & Sá, o marketing desportivo define-se como “um conjunto de ações e prestações produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor de desporto (Sá & Sá, 1999:18)”. Para estes dois autores, estas ações realizadas desenrolam-se em dois grandes segmentos:

- Produtos e serviços desportivos que estão interligados com o consumidor de desporto
- Ações de marketing de outros produtos ou serviços que utilizam o desporto como forma de comunicação junto dos seus consumidores (Sá & Sá, 1999:18)

Outro contributo sobre este conceito é dado por Mullin e outros autores:

“O marketing desportivo consiste em todas as atividades projetadas para atender às necessidades e desejos dos consumidores desportivos por meio de processos de intercâmbio. O marketing desportivo desenvolveu dois grandes objetivos: o marketing de produtos e serviços desportivos diretamente para os consumidores de desporto e o marketing de outros produtos industriais e de consumo, utilizando parcerias e promoções com propriedades desportivas (Mullin et al, 2014:13)”.

Fullerton & Merz (2008:96) acrescentam ainda que o marketing desportivo inclui três princípios considerados relevantes para a avaliação da atual indústria de marketing desportivo:

- A natureza do foco no marketing desportivo
- A natureza do produto que está a ser comercializado
- Nível de integração dos desportos na estratégia de marketing (tradicional ou baseada em patrocínios) (Fullerton & Merz, 2008: 96)

Morgan & Summers partilham desta visão, uma vez que consideram que para o sucesso de uma organização desportiva é necessário um plano estratégico de marketing e um bom marketing desportivo. De acordo com a opinião de Morgan & Summers (2005:24) uma das primeiras vias para o desenvolvimento de um plano estratégico de marketing é ter consciência e clareza sobre o que se está a alcançar e para onde a organização pretende ir. Este planeamento estratégico, para os autores, leva a que seja possível recrutar membros, criar lealdade, captação de recursos, criação e garantia de atitudes e perceções positivas e atração e manutenção de patrocinadores e investidores (Morgan & Summers, 2005: 24).

Os objetivos do marketing desportivo passam por “gerir a oferta, maximizar as trocas entre clubes e adeptos, a redução de conflitos entre clubes e adeptos e a influência dos fãs pela emoção e paixão (da Silva & Casas, 2017:411)”.

Um dos segredos para melhorar as receitas provenientes do marketing desportivo pressupõe que se entendam as características dos fãs, espetadores e clientes. Neste sentido, foi formulado um modelo que tem como base três camadas:

- Clube desportivo: responsável por projetar as suas ofertas e benefícios incorporando a sua proposta de valor para atender às expectativas de adeptos
- Fatores de marketing: são as ferramentas disponíveis para os profissionais de marketing para projetarem ofertas que visem atingir as metas, com o intuito de aumentar as receitas e melhorar a marca e a imagem do clube no mercado desportivo

- Fatores ambientais: Variáveis de origem natural (chuva, neve), cultural (hábitos da população), políticos (impostos de renda, leis locais), sociais (violência) e questões económicas (salários) não estão ao controlo dos profissionais de marketing desportivo. Como nenhum dos fatores ambientais está sob o controlo dos profissionais de marketing desportivo é necessário que esses profissionais adotem as suas ações e atividades para enfrentá-los (da Silva & Casas, 2017:421-423).

Em suma, é através do esforço do marketing realizado por parte das empresas que são tomadas decisões para incorporar o desporto como veículo na estratégia de marketing da empresa, a fim de chamar a atenção, desenvolver uma determinada marca ou imagem, ou talvez comunicar benefícios específicos do produto ou serviço a um grupo alvo específico (Morgan & Summers, 2005: 8).

3.2) Consumidor Desportivo

A área do marketing e o seu estudo está concentrado na satisfação das necessidades dos clientes. Para tal, os autores consideram que é necessário entender quem são os consumidores desportivos e quais são os fatores que influenciam os seus comportamentos de consumo, sabendo, de antemão, que cada desporto atrai um tipo distinto de consumidor (Milne & McDonald, 1999:3).

Segue-se uma tarefa de identificar os tipos de consumidores que são atraídos por determinados produtos e serviços desportivos- a que os autores chamam de segmentação. Utiliza-se, portanto, uma segmentação de mercado, em que se criam grupos específicos de possíveis clientes com base em características semelhantes (Milne & McDonald, 1999:3).

“Para todas as organizações, o consumidor desportivo é o elemento mais importante. Ao entender o consumidor, gerentes desportivos, comerciantes, produtores de redes de televisão, anunciantes e patrocinadores podem atrair consumidores desportivos e aumentar o consumo de produtos e serviços relacionados ao desporto” (Milne & McDonald, 1999:5), sendo que, segundo Shank & Lyberger, as pessoas que comunicam conteúdo relacionado com o desporto procuram alcançar os consumidores de desporto que, atualmente, têm mais opções do que nunca para se conectar com outros fãs enquanto consomem conteúdos desportivos (Shank & Lyberger, 2014:28).

Com o objetivo de se entender de forma mais adequada o consumidor desportivo, Shank & Lyberger consideram que a área do desporto consiste em três elementos principais: os consumidores do desporto, produtos desportivos que consomem e os fornecedores do produto desportivo (Shank & Lyberger, 2014:18).

Para Milne & McDonald, estes consumidores desportivos podem ser divididos em dois mercados: o dos espetadores e o dos participantes do desporto (Milne & McDonald, 1999:2). A decisão de o consumidor desportivo se envolver no desporto inclui várias fases (Mullin et al, 2014:142):

- Reconhecimento de necessidade
- Consciência ou busca de informações (Mullin et al, 2014:143)

- Avaliação de escolhas
- Decisão de compra
- Experiência desportiva (Mullin et al, 2014:144)
- Avaliação da experiência
- Comportamento pós avaliação

Após a avaliação, o consumidor pode optar por uma das seguintes vias:

- Se estiver satisfeito, repete a experiência e pode construir uma afinidade maior com a atividade. Os fãs satisfeitos geralmente pretendem participar em mais eventos deste tema no futuro
- Se estiver insatisfeito, reduz ou abandona a atividade
- Se estiver satisfeito ou insatisfeito, reavalia informações e decisões sobre a escolha de produtos a vários níveis (família, classe, linha, tipo e marca) (Mullin et al, 2014:144)

Porém, o consumidor de desporto tornou-se cada vez mais exigente, pelo que as instituições desportivas têm cada vez mais obstáculos que necessitam de ser ultrapassados, daí que o foco tenha de ser voltado para os consumidores e para a satisfação das suas necessidades. Outro aspeto que os autores destacam é o facto de os consumidores deste mercado serem especialmente sensíveis a fatores emocionais e de relação com o seu desporto, nomeadamente com o seu atleta favorito, a sua equipa e com as vitórias e derrotas (Sá & Sá, 1999:21).

Um dos aspetos mais relevantes do marketing desportivo está relacionado com o facto de este ser mensurável. Segundo Beech & Chadwich, as instituições desportivas, desde ligas a associações medem o seu trabalho através de métricas como, por exemplo, as vendas de bilhetes, as vendas de patrocínios e opiniões de fãs dos seus produtos. As marcas envolvidas no marketing desportivo, geralmente por meio de patrocínios, determinam o seu retorno de

investimento de várias formas: através do público total que é atingido, pelos leads gerados e ainda pelo compromisso dos funcionários e consumidores (Beech & Chadwick, 2013: 197).

A elevada participação do consumidor também é destacada por Sá & Sá ao considerarem que “este se trata de um consumidor que demonstra maior interesse em praticar e participar numa determinada atividade de desporto e lazer do que ficar como mero espetador (Sá & Sá, 1999:37)”.

Os milhões de dólares gastos em complexos desportivos novos, em equipas e ainda em jogadores traduzem-se num aumento no consumo desportivo direto (participação em eventos desportivos) e indireto (assistir, ouvir, ler sobre desporto) (Morgan & Summers, 2005:4).

Em suma, a troca de informações entre consumidores e os profissionais de marketing resulta numa situação de vantagem para os dois lados segundo Milne & McDonald, ou seja, enquanto o profissional de marketing desportivo obtém lucro, o consumidor ganha valor (Milne & McDonald, 1999:6).

3.3) Marketing Mix Desportivo

O mix de marketing é um conjunto de estratégias e atividades que incluem o produto, preço, promoção e local (distribuição). Estes são referidos como "Os Quatro P's" (Smith, 2008:98). Para Sá & Sá, o marketing mix desportivo é constituído por três dimensões: o marketing tradicional que operacionaliza as componentes básicas sobre o desenvolvimento do produto, o seu preço, comunicação e distribuição (Sá & Sá,1999:57).

Em segundo lugar, é composto pelo marketing interativo que dá relevo aos principais fatores e principais preocupações no momento do contacto direto do cliente com a prestação do serviço e com o pessoal responsável pela prestação desse mesmo serviço, estando em questão fatores de qualidade e relacionamento entre as diversas expectativas criadas e a satisfação final para o cliente (Sá & Sá,1999:57).

Em terceiro lugar, existe o marketing interno que evidencia as preocupações que o gestor desportivo deve atender quando desenvolve novos programas ou tenta melhorar os já existentes como a qualificação do pessoal, a sua formação e motivação para a prestação do serviço (Sá & Sá,1999:57).

De acordo com o autor Chaffey, os elementos do mix de marketing incluem:

- Produto
- Preço
- Distribuição
- Promoção
- Pessoas
- Processo
- Evidência Física (Chaffey et al, 2006:216)

Neste sentido, é premente que os profissionais de marketing desportivo entendam como cada um dos elementos do marketing mix são integrados e relacionados entre si (Morgan & Summers, 2005: 35).

Em contraposição com a opinião de Chaffey, para Mullin e outros autores, existem cinco pontos de marketing mix: produto, preço, distribuição do produto, promoção, onde se inclui a venda pessoal, publicidade e eventos especiais (Mullin et al, 2014:95-96). Como os desportos captam muita atenção mediática por parte dos *media*, as relações públicas são vistas como um P separado do marketing mix (Mullin et al, 2014:95-96)

“Numa indústria orientada a serviços como é exemplo o desporto, todos os P’s são influenciados pela forma como os funcionários interagem com os consumidores. Isto leva a que a integração do mix de marketing numa organização seja um desafio contínuo para os gerentes, mesmo quando eles têm um claro senso de estratégia (Mullin et al, 2000:96)”.

Em suma, a questão não é qual elemento utilizar, em detrimento está relacionado com a forma como a empresa pode desenvolver e integrar estratégias de marketing, produtos, promoção, preços e distribuição a fim de capitalizar as oportunidades apresentadas pelo ambiente desportivo (Fullerton &Merz, 2008:98).

3.3.1) Produto desportivo

A construção do produto total é realizada com base na combinação das características do produto entre si, como é o caso da marca, dependendo esta da qualidade e do *design*. Estes três elementos são interdependentes entre si, ou seja, a marca depende da qualidade do produto, assim como a qualidade do produto depende do *design* do produto (Shank & Lyberger, 2014: 270).

O produto desportivo trata-se do próprio jogo propriamente dito, porém existem ainda aspetos tangíveis e intangíveis que têm de ser levados em conta (Morgan & Summers, 2005:35). Os aspetos tangíveis são, por exemplo, os praticantes de um desporto, o tipo de competição, as decisões de merchandising como por exemplo as camisolas, os bonés, os equipamentos e, por último, outro aspeto tangível são as instalações do local. Por outro lado, os elementos intangíveis são as impressões, experiências, emoções e interpretações que são feitas pelas pessoas sobre o desporto quer elas sejam participantes ou não (Morgan & Summers, 2005:35).

Porém, a decisão mais difícil para os profissionais de marketing desportivo passa por entender a natureza do produto desportivo (Shank & Lyberger, 2014:22).

Características do produto desportivo como a inconsistência e a imprevisibilidade dificultam esta compreensão (Morgan & Summers, 2005: 35). Estas duas características podem ser atraentes para alguns consumidores, mas, por outro lado, também dificulta o marketing que é realizado (Morgan & Summers, 2005: 35)”.

O facto de os profissionais de marketing não estarem a par de acontecimentos como o desempenho das suas equipas, se os jogadores se vão envolver em escândalos faz com que a tomada de decisões estratégicas seja mais complicada, porque não existe controlo sobre o produto (Morgan e Summers, 2005: 35).

O desporto e os *media* são outros exemplos de áreas que escapam ao controlo dos profissionais do desporto. A conjugação destas duas forças é caracterizada como sendo muito poderosa (Morgan & Summers, 2005: 18).

“O produto desportivo tem na sua essência três elementos que o compõem em termos de perceção para o consumidor: uma utilização, um fim e um valor” (Sá & Sá, 1999:26) que

visam três categorias distintas: espetadores de desporto, os desportos participativos e os artigos desportivos nos quais se inclui o vestuário, o calçados desportivos e os produtos relacionados com desportos (Fullerton & Merz,2008:93).

Relativamente aos espetadores de desporto, são importantes não só aqueles que compram os bilhetes para os jogos, mas ainda os profissionais de marketing que trabalham para aumentar a audiência numa variedade de *medias* de transmissão, como televisão gratuita, redes *premium* a cabo e satélite, *pay per view* para eventos especiais, acesso melhorado às transmissões de desporto e redes que são dedicadas a uma variedade de programação que pertence a um único desporto. Outros *media* utilizados são também a rádio tradicional, a rádio por satélite, o *streaming* de áudio/vídeo na internet e uma ênfase emergente na tecnologia móvel como telefone e *podcasts* (Fullerton & Merz,2008:93).

De forma sintética, o produto desportivo para espetadores pode ser dividido de duas formas: venda de produtos a eventos e o segundo aspeto é o facto de o produto não ter valor sem a competição dentro de campo (Fullerton & Merz, 2008: 93).

O segundo elemento está relacionado com os desportos de participação. Embora as ligas organizadas de desporto como o golfe, o ténis e o futebol sejam reconhecidas como desportos de participação, outras atividades realizadas individualmente nem sempre são reconhecidas como desporto e, em muitos casos, o papel do marketing passa por visar o aumento do número de participantes e a frequência da participação numa atividade específica (Fullerton & Merz, 2008: 93).

Como terceiro aspeto, destacamos os artigos desportivos, o vestuário, os calçados desportivos e os produtos relacionados com o desporto. Para os autores, embora os artigos desportivos sejam fáceis de entender, produtos relacionados a desportos são muito diversificados como é o caso de lembranças desportivas, publicações e uma variedade diversificada de produtos que podem ser comprados nos locais dos eventos (Fullerton & Merz,2008:93).

Tendo estas características como base, o desafio de qualquer organização desportiva passa por aprimorar os produtos que oferece aos seus consumidores, uma vez que novos produtos visam procurar suprimir as necessidades de um novo mercado, melhorar a qualidade de um

produto já existente ou ainda ampliar o número de opções de produtos para os consumidores atuais (Shank & Lyberger, 2014:305).

“O produto principal pode ser um caminho adequado para alcançar a satisfação do cliente a curto prazo, mas as organizações estão constantemente a rever o produto e o que podem melhorar no mesmo para que o desenvolvimento futuro possa ocorrer (Beech & Chadwick, 2007:39)”.

Uma das funções deste produto desportivo deve passar por transmitir uma imagem coerente segundo Mullin. “Quando todos os elementos do produto fornecem a mesma mensagem, a imagem é clara e distinta. Um dos principais fatores que influenciam a receção dessa imagem é a percepção do consumidor (Mullin et al, 2014:263)”.

Do lado dos consumidores, estes lidam com cinco perspetivas quando decidem adotar uma inovação de produto:

- Vantagem relativa do novo produto em relação às preferências antigas
- Complexidade ou dificuldade na adoção e uso
- Compatibilidade com valores do consumidor
- Divisibilidade em porções menores de teste (Mullin et al, 2000:262)
- Comunicação dos benefícios (Mullin et al, 2000:263).

Este desenvolvimento contínuo do produto, no lado das empresas, passa por duas fases: (Mullin et al, 2014:262)

- Geração de ideias
- Triagem e implementação de ideias que incluam melhoria do conceito do produto, análises de mercado e negócios, desenvolvimento do produto atual, testes de mercado e comercialização

Para Mullin e outros autores, se os consumidores não conseguem reconhecer o clube, a equipa ou o jogador, o marketing torna-se um caminho único para o esquecimento. “Os profissionais de marketing devem procurar tornar o produto distintivo e atraente na mente do consumidor independentemente de o produto ser novo, estabelecido ou antigo (Mullin et al, 2014:260)”.

Em suma, o resultado final está relacionado com a posição do produto na mente dos consumidores-alvo. As campanhas de marketing geralmente concentram-se no posicionamento ou reposicionamento do produto na mente dos consumidores. Porém, a estratégia de posicionamento é extremamente difícil na indústria do desporto, onde as imagens divulgadas pelos *media* são públicas e geralmente estão fora do controlo dos profissionais de marketing de equipas e ligas (Mullin et al, 2014:263).

3.3.2) Preço

O preço é o elemento estratégico sobre o qual o profissional de marketing tem um controlo mais imediato, podendo alterar o mesmo (Beech & Chadwich,2013:194), sendo o único elemento do mix de marketing que gera receita, uma vez que os outros contemplam custos (Kotler & Keller,2012:411).

Para além desta característica, o preço, de acordo com Kotler & Keller, provavelmente são o elemento mais fácil de ajustar do plano de marketing (Kotler & Keller,2012:411). Este, de acordo com Beech & Chadwich (2007:39), desempenha um papel importante em qualquer organização, independentemente do seu estatuto.

A realidade económica obrigou a que muitas empresas tivessem que rever as suas estratégias de determinação de preços, sendo que estas visam ter um produto bem desenvolvido e comercializado porque lhes permite ter a possibilidade de cobrarem um preço superior e terem altos lucros (Kotler & Keller, 2012:411).

A questão mais premente que se coloca relacionada com o preço das organizações desportivas é obter uma compreensão do pacote total de preços que pode estar associado a uma atividade, ou seja, se alguém estiver a participar num evento desportivo, o custo total não será associado exclusivamente ao bilhete para obter entrada no evento. Neste sentido, o consumidor tem de incluir fatores como a comida que compra no dia do jogo, o estacionamento nos dias de jogos, as lembranças que são adquiridas, entre outras (Beech & Chadwich,2007:39).

3.3.3) Promoção

“O processo de promoção envolve informar, persuadir, lembrar e diferenciar o serviço na mente dos clientes potenciais” (Beech & Chadwich, 2007:40), sendo que a promoção é um dos elementos mais poderosos do mix de marketing sendo da capacidade do gestor de marketing decidir quanto se gasta com marketing promocional (Singh, 2012:42).

A promoção tem como finalidade ajudar o comerciante e a equipa de vendas a representar o produto aos consumidores de maneira eficaz e induzi-los a comprar, visando em última instância, atingir os objetivos de marketing da empresa (Singh, 2012:42)”.

Existem cinco principais elementos de promoção que, combinados da melhor maneira, garantem que os consumidores tenham conhecimento sobre os produtos e serviços e como acedê-los. Estes cinco elementos do mix de promoções são (Morgan & Summers, 2005:37):

- Propaganda
- Venda pessoal
- Promoção de vendas
- Relações públicas
- Marketing direto

“O principal objetivo da tomada de decisões promocionais é garantir que todos esses elementos do mix de promoções estejam integrados aos objetivos de marketing e que considerem as decisões e orientações escolhidas em relação aos demais elementos do mix de marketing (Morgan & Summers, 2005:37)”.

Na opinião de Fullerton & Merz, a promoção direcionada para espetadores não é o único foco para os profissionais de marketing desportivo que utilizam a promoção como um meio de implementar uma estratégia baseada em produtos. “Os profissionais de marketing de produtos desportivos de participação e a variedade de artigos desportivos como vestuário, calçados e outros produtos relacionados com o desporto também dependem da promoção como um componente importante das suas estratégias (Fullerton & Merz, 2008:100-101)”.

A promoção do desporto envolve duas questões:

- A ampla exposição dos media constitui uma faca de dois gumes- Diferentemente de uma loja de materiais de construção, as equipas desportivas recebem promoções gratuitas diariamente nos jornais, na rádio e televisão
- Os *media* e os patrocinadores enfatizam as celebridades: os profissionais de marketing desportivo trabalham de forma árdua para moldar a imagem da sua organização. Esse objetivo torna-se problemático porque a maior parte da atenção do patrocinador e dos *media* estão focados em algumas celebridades (Mullin et al, 2014:22).

Em suma, “o uso de vários elementos do mix promocional como publicidade, promoção de vendas, marketing direto e relações públicas são aspetos integrais de qualquer comunicação de uma organização com ou sem fins lucrativos (Beech & Chadwich, 2007:40)”.

3.3.4) Distribuição

Tradicionalmente, o papel da distribuição passa por encontrar a maneira mais eficiente e eficaz de colocar os produtos nas mãos dos consumidores, o que obriga a que questões como gestão de stock, transporte, armazenamento estejam sob o controlo dos gestores de distribuição (Shank & Lyberger, 2014: 37).

Uma das preocupações está relacionada com a forma de oferecer desporto aos espetadores da forma mais eficaz e eficiente possível. Como tal, questões como onde se deve construir um novo estádio, como distribuir bilhetes com maior eficácia são problemas enfrentados pelos profissionais de marketing desportivo a nível da distribuição (Shank & Lyberger, 2014: 37).

A localização dos canais de distribuição está relacionada ao tipo de mercado ao qual o produto se destina. Neste sentido, os fabricantes de equipamentos desportivos podem optar

por distribuir as suas ofertas através de revendedores especializados que vendem apenas produtos relacionados com esse desporto (Beech & Chadwich, 2007: 169-170)”.

“O canal de distribuição necessita de ser identificado e gerido principalmente através da presença de canais eletrónicos de comunicação (Beech & Chadwich, 2007:39), várias opções de canais de televisão, redes dedicadas a equipas (Manchester United Network), redes desportivas gerais (ESPN), redes desportivas específicas, *pay per view*, crescimento da rádio por satélite e, por último, a distribuição de programação desportiva por meio de tecnologia móvel como telefones que têm vindo a crescer (Fullerton & Merz, 2008: 101-103)”.

Em suma, na opinião de Beech & Chadwick esta gestão do processo de distribuição para os fabricantes de artigos desportivos é importante e deve ser apoiada por outras atividades de marketing como garantia de entrega confiável de produtos, bom material promocional no ponto de venda, incentivos financeiros vinculados às vendas e treino sobre os recursos do produto (Beech & Chadwich, 2007: 169).

3.3.5) Relações Públicas

As relações públicas são consideradas a área da comunicação de marketing que é mais criticada e que gera mais opiniões negativas. Porém, quando é realizada de forma adequada por profissionais que compreendam os benefícios desta atividade, tem muitas vantagens para as organizações desportivas de hoje (Beech & Chadwich, 2007:292).

No entanto, ainda existem muitas instituições desportivas que utilizam relações públicas apenas para gestão de crises ou como um mecanismo para lidar com problemas (Beech & Chadwich, 2007:298).

“Ao considerar quando e como utilizar as relações públicas de marketing, o profissional de relações públicas deve estabelecer os objetivos de marketing, escolher as mensagens e os veículos de relações públicas, implementar o plano cuidadosamente e avaliar os resultados (Kotler & Keller, 2012:566-567)”.

No entanto, as relações públicas desportivas têm uma abrangência que vai para além das atividades puramente comerciais com as quais o marketing desportivo está associado. Estas

têm a capacidade de construir relacionamentos, estabelecer credibilidade e criar entendimento entre a organização e os seus públicos que são mercadorias vitais para qualquer empresa desportiva, pelo que se torna importante que uma pessoa que esteja interessada numa carreira no desporto entenda esse elemento essencial do mix de comunicações integradas de marketing desportivo (Beech & Chadwich,2007:294).

“Considerar as relações públicas como uma ferramenta de gestão de relacionamentos é essencial para as organizações desportivas. Ao criar boa vontade de entendimento mútuo, as relações públicas eficazes podem facilitar toda uma gama de comunicações positivas entre uma organização e os seus públicos. A responsabilidade social corporativa é uma dimensão dos negócios particularmente no desporto. O processo de transferência de relações públicas mostra-nos que as relações públicas tratadas profissionalmente têm o poder de converter uma situação negativa em positiva. Esse processo é alcançado através da criação de relacionamentos e diálogo entre a organização e os seus públicos. Requer um conhecimento completo de todos os públicos, assim como verdade, abertura, honestidade e clareza em todas as comunicações entre a organização e os seus públicos (Beech & Chadwich,2007:301)”.

As empresas que mais se destacam na boa gestão das relações de sucesso com o seu público possuem um departamento de relações públicas que monitoriza as atividades dos públicos da organização e divulga informações e boletins para construir um bom relacionamento. “Os melhores departamentos de Relações Públicas visam aconselhar a alta gerência a adotar programas positivos e a eliminar práticas questionáveis com o objetivo de evitar publicidade negativa”. Para tal, executam cinco funções:

- Relações com a imprensa- apresentam notícias e informações sobre a organização com o melhor enfoque possível
- Publicidade de produto- conjuga esforços para divulgar produtos específicos
- Comunicação corporativa- mediante comunicações internas e externas faz com que a empresa seja melhor compreendida pelos diversos públicos
- Lobby- negocia com legisladores e autoridades governamentais a promoção ou a alteração de leis e regulamentações
- Aconselhamento- orienta a administração quanto a problemas públicos e quanto às posições e à imagem da empresa nos bons e nos maus momentos (Kotler & Keller,2012:565).

3.3.6) Pessoas

O elemento “pessoas” do mix de marketing refere-se à maneira como uma organização interage com os clientes durante as vendas e as comunicações de pré e pós-venda (Chaffey, 2006:245)”. Para uma organização que presta serviços aos clientes, o elemento “pessoas” do mix de marketing é provavelmente o mais importante (Beech & Chadwich, 2007: 41)”.

Na opinião de Kotler & Keller, as pessoas refletem, em parte, o marketing interno e o facto de os funcionários serem fundamentais para o sucesso do marketing. Por outro lado, também refletem o facto de as empresas deverem ver os consumidores como pessoas e compreenderem as suas vidas em toda a sua amplitude e não apenas como alguém que compra e consome produtos (Kotler & Keller,2012:24)”.

3.3.7) Processos

“O elemento “Processos” do mix de marketing refere-se aos métodos e procedimentos utilizados pelas empresas para atingir todas as funções de marketing como desenvolvimento de novos produtos, promoção, vendas e atendimento ao cliente. Para Chaffey, a reestruturação da organização e das estruturas de canal para acomodar o marketing *online* fazem parte do processo (Chaffey, 2006: 248)”.

“Os processos refletem toda a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporadas à administração de marketing (Kotler & Keller,2012:24)”. Na opinião de Kotler & Keller, as empresas devem evitar planeamento e tomada de decisão *ad hoc* e assegurar que ideias e conceitos avançados de marketing desempenhem o devido papel em tudo o que fazem. Para estes, somente com a instauração do conjunto certo de processos a orientar atividades e programas numa empresa pode, porventura, originar relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos (Kotler & Keller,2012:24).

Para Beech & Chadwich, nas indústrias de serviços, “os processos de uma organização podem apresentar maior margem de sucesso, uma vez que os processos dão suporte ao fornecimento de clientes para o que eles desejam (Beech & Chadwich, 2007:41)”.

Neste sentido, identificando os processos, sistemas ou serviços que tornam mais fácil para os clientes fazer negócios com a organização (incluindo a introdução de novos sistemas ou nova tecnologia) pode diferenciar uma organização específica da concorrência (Beech & Chadwich, 2007:41)”. A questão crítica está relacionada com o facto de todas as organizações gerirem os seus processos dentro das restrições de recursos que eles enfrentam (Beech & Chadwich, 2007:41).

3.3.8) Evidência física

A evidência física do mix de marketing refere-se à expressão tangível de um produto e como ele é comprado e utilizado. Num contexto online, evidência física refere-se à experiência dos clientes da empresa por meio do site. Inclui questões como facilidade de utilização do site ou navegação, disponibilidade e desempenho (Chaffey, 2006: 248).

Esta característica do mix de marketing tem a capacidade de espelhar a aparência externa do produto ou serviço e gera reações distintas por parte dos consumidores (Beech & Chadwich, 2007:41).

Esta evidência física exibida pela organização aplica-se a tudo o que o cliente vê desde o primeiro momento do contato até o processo de compra. A preocupação por parte dos clientes não passa apenas por reparar o produto em si, mas também envolve todos os aspetos da organização nomeadamente através de questões como o modo como o produto é embalado até a forma como a equipa está vestida e arrumada. Na opinião dos autores, tudo pode ter um impacto nas impressões da organização sobre o cliente (Beech & Chadwich, 2007:41).

Parte II- Metodologia de Investigação Empírica

Capítulo 4- Metodologia de Investigação Empírica

4.1) Apresentação da marca Federação Portuguesa de Futebol

A União Portuguesa de Futebol foi fundada no dia 31 de Março de 1914 pelas três associações regionais então existentes – Lisboa, Portalegre e Porto e apenas em 1926 a União Portuguesa de Futebol deu lugar à atual Federação Portuguesa de Futebol (FPF,2020)¹

A Federação Portuguesa de Futebol tem a seu cargo o Futebol Profissional Masculino e Feminino, o Futsal Masculino e Feminino, o Futebol de Praia Masculino e Feminino, assim como o *eSports* (FPF, 2020)

Na minha dissertação irei focar-me apenas no futsal, no futebol e no futebol de praia.

Na sua comunicação, a marca Federação Portuguesa de Futebol está presente no youtube, tem uma Newsletter FPF 360, tem uma conta no instagram, no facebook e no twitter. Para além destas ferramentas, a Federação Portuguesa de Futebol lançou um canal de televisão (Canal 11) que surgiu com o objetivo de mostrar o lado positivo do futebol, não dando relevância às polémicas do futebol, mas dando relevo ao jogo propriamente dito.

Desde o início dos anos 2000 que se destacam alguns feitos alcançados por Portugal e ainda algumas mudanças que ocorreram na Federação Portuguesa de Futebol (FPF,2020):

- 2004: A Federação Portuguesa de Futebol muda a sua sede para a Rua Alexandre Herculano. Este facto aconteceu no dia 12 de Outubro
- 2009: Cristiano Ronaldo é eleito pela primeira vez como o melhor jogador do mundo de futebol
- 2011: Ricardinho, jogador de futsal, foi eleito o melhor jogador de futsal do mundo pela primeira vez
- 2011: Fernando Gomes foi eleito Presidente da Federação Portuguesa de Futebol substituindo Gilberto Madaíl
- 2014: Cristiano Ronaldo conquista pela segunda vez o prémio de melhor jogador do mundo

¹ Disponível em <https://www.fpf.pt> . Consultado a 4 de novembro de 2020.

- 2015: - Cristiano Ronaldo volta a vencer a Bola de Ouro
 - Ricardinho eleito Melhor do Mundo de Futsal pela segunda vez
 - Portugal sagra-se Bicampeão do Mundo de Futebol de Praia
 - Portugal sagra-se Campeão da Europa de Futebol de Praia
- 2016: - Ricardinho é eleito melhor do mundo de futsal
 - Cidade do Futebol muda-se para Oeiras
 - Campeões da Europa de Futebol
- 2017: - Cristiano Ronaldo conquista mais uma Bola de Ouro
 - Ricardinho vence mais uma Bola de Ouro no futsal
- 2018: - Portugal é Campeão Europeu de Futsal
 - Futsal Feminino conquista Medalha de Ouro nos Jogos Olímpicos da Juventude
- 2019: - Vice-campeões da Europa de Futsal Feminino na 1.ª edição da prova
 - Seleção Nacional de Futebol vence Liga das Nações
 - Medalha de Ouro nos Jogos Europeus para a equipa de Futebol de Praia
 - Vencedores da Liga Europeia de Futebol de Praia
 - Campeões do Mundo de Futebol de Praia pela 3.ª vez

4.1.1) Missão, Visão e Valores

A missão da Federação Portuguesa de Futebol é a de “coordenar, dinamizar, desenvolver e organizar o futebol em todas as suas dimensões e categorias, num todo harmonioso, assegurando a continuidade e crescimento em todo o território nacional e em todos os meios sociais e faixas etárias, com o objetivo de se posicionar como um dos mais competitivos do panorama internacional (FPF,2020)”.

Quanto à visão, esta assenta em dois pilares:

- fortalecer cada vez mais o seu papel como referência central no desenvolvimento do futebol em Portugal (FPF,2020)
- assumir-se como a entidade dinamizadora do futebol enquanto atividade desportiva, económica, social, educativa e de lazer (FPF,2020)

A marca rege-se ainda pelos seguintes valores:

- Solidária, transparente e leal com os colaboradores na prossecução dos seus objetivos
- Desenvolvimento sustentado e obediência a padrões éticos, sociais e de responsabilidade ambiental
- Verdade desportiva nas suas decisões através do diálogo com os seus parceiros
- Encoraja a inclusão, a aquisição de conhecimentos de um estilo de vida saudável
- Defende a tolerância zero em relação ao racismo, violência no futebol e à viciação de resultados
- Defende a racionalidade e o sucesso económico do futebol (FPF,2020)

4.1.2) Órgãos Sociais

- Presidente da Federação Portuguesa de Futebol- Fernando Gomes
- Assembleia Geral- Órgão supremo composto por 84 delegados
- Direção: 12 membros-Presidente da FPF, três Vice-Presidentes e 8 diretores
- Conselho Fiscal- constituído por um Presidente, um Vice-Presidente e um vogal
- Conselho de Justiça- constituído por sete membros: um Presidente, um Vice-Presidente e cinco vogais
- Conselho de Disciplina- 13 elementos organizados em duas secções: uma para a área profissional e outra para a área não profissional
- Conselho de Arbitragem- constituído por 11 membros: um Presidente, três Vice-Presidentes e sete vogais com qualificações específicas do setor de arbitragem, preferencialmente árbitros licenciados (FPF,2020)

4.1.3) Responsabilidade Social

A Federação Portuguesa de Futebol tem vindo a desenvolver várias iniciativas de responsabilidade social que contribuem para o aumento da qualidade de vida e bem-estar da sociedade civil portuguesa (FPF,2020).

A preocupação com esta área assenta em 3 pilares: diversidade, inclusão e saúde e ambiente. Como tal, atividades que visam promover o combate ao desperdício alimentar e a acessibilidade a pessoas com mobilidade reduzida, ações de voluntariado e doações de material desportivo a instituições de solidariedade que trabalham com crianças e jovens são levadas a cabo de forma regular (FPF,2020).

Este fenómeno sucede devido à elevada importância do futebol como fator de influência para a promoção e desenvolvimento das ações de cariz social que se estende a qualquer cidadão ou entidade nacional, sendo da responsabilidade de todos contribuírem para o desenvolvimento de Portugal enquanto país (FPF,2020).

Este projeto assenta em três grandes vertentes:

- Educação, através da promoção do mérito académico, englobando progressão
- Desporto, através da promoção da participação desportiva
- Cidadania, através da participação em projetos no âmbito da Cidadania e Desenvolvimento ou outros projetos em que o aluno está envolvido ou que pretende desenvolver, tanto em contexto escolar como extraescolar (FPF,2020).

4.1.4) Diversidade e Inclusão

“O compromisso passa por todas as pessoas poderem ter a possibilidade de jogar futebol em Portugal. A responsabilidade preconizada pela FPF passa por assegurar que os valores do desporto inspirem gerações com paixão para construir um futuro melhor (FPF,2020)”.

O apoio a instituições e ONG’s que trabalhem com pessoas portadoras de deficiências, promovendo não só participação em competições, como também a prática de futebol têm sido uma das práticas prioritárias da marca”. O combate a qualquer forma de discriminação é um fator importante numa sociedade cada vez mais fragmentada e o futebol tem um papel fundamental no estabelecimento da coesão (FPF,2020)”.

4.1.5) Saúde

No âmbito da sua política de atuação no campo da responsabilidade social, a Federação Portuguesa de Futebol desenvolve várias iniciativas em prol da promoção da saúde utilizando a prática do futebol enquanto força motriz da dinamização de ações de *engagement* com a sociedade civil.

A promoção de hábitos de vida saudáveis com a prática de desporto frequente e a adoção de comportamentos alimentares sustentáveis é um dos principais objetivos do trabalho da FPF nesta área. O desenvolvimento de parcerias com diferentes *stakeholders* permite realizar diversas iniciativas e chegar a diversos públicos, de norte a sul do país.

Um exemplo é o facto de a Federação Portuguesa de Futebol, a Direção Geral de Saúde e a Faculdade de Motricidade Humana terem realizado um protocolo no âmbito do Plano Nacional de Atividade Física tendo em vista a disseminação do EUROFIT- Europeans Fans in Training, um programa que procura enraizar hábitos de vida saudáveis através da força social do futebol (FPF,2020).

Este projeto visa criar sinergias entre investigadores, profissionais de saúde, clubes, treinadores e adeptos para aumentar a consciência em redor dos benefícios do impacto da atividade física regular e de uma alimentação equilibrada (FPF,2020). No ano de 2017, para além da realização de sessões de *tasting sessions*- onde grupos de pessoas adeptas da Seleção Nacional tiveram a oportunidade de experimentar o projeto, a marca arrancou com a disseminação do projeto em mais dois clubes: o SC Braga e o Rio Ave FC (FPF,2020).

4.1.6) Ambiente

Diminuir o impacto da atividade realizada pela FPF no meio ambiente é um dos objetivos da marca. A utilização de painéis solares, para produção de águas quentes sanitárias e de água filtrada, através de um complexo sistema de equipamentos de purificação são algumas das apostas para tornar a Cidade do Futebol sustentável e amiga do ambiente (FPF,2020).

É de salientar a iniciativa levada a cabo, no âmbito da campanha “Tudo Por Portugal”, em que a partida Portugal-Estados Unidos foi considerado um evento Carbono Zero. Esta foi uma iniciativa inédita, ao associar pela primeira vez as alterações climáticas e a floresta a um jogo de futebol, certificando-o como um evento ambiental e socialmente responsável (FPF,2020).

Em 2017 foram dados passos importantes e inovadores, promovendo atitudes responsáveis na defesa de um planeta melhor. Um exemplo são os painéis solares que são utilizados para aquecimento de águas em todo o complexo. São um total de 39 painéis solares, que são utilizados para produção de águas quentes sanitárias (FPF,2020).

Relativamente ao aquecimento da água do espaço de hidroterapia a mesma é utilizada como fonte de calor para o sistema de climatização, em regime de recuperação no verão e meia-estação e em aquecimento durante o inverno (FPF,2020).

4.2) Trabalho de Campo

4.2.1) Desenho Metodológico e Objetivos de Investigação

Na elaboração da minha dissertação de mestrado, uma das principais preocupações foi a escolha de um tema que fosse do meu gosto pessoal. Nesse sentido, procurarei relacionar o conceito de reputação de uma organização, tema este que sempre me cativou, com a área do desporto, área na qual eu gostaria de trabalhar e que acompanho desde muito novo. Neste sentido, resumindo apenas numa frase, o meu tema visa perceber se existe ou não influência das campanhas de marketing da Federação Portuguesa na reputação das modalidades do futebol em Portugal.

“Em ciências sociais temos de nos proteger de dois defeitos opostos: um cientismo ingénuo que consiste em crer na possibilidade de estabelecer verdades definitivas e de adotar um rigor análogo ao dos físicos ou dos biólogos, ou, inversamente, um ceticismo que negaria a própria possibilidade de conhecimento científico (Quivy & Campenhoudt,2008:20)”.

A leitura foi extremamente importante para a estruturação da minha tese. Para os autores Marconi e Lakatos, a leitura é extremamente importante em todas as fases da elaboração da dissertação.

“É necessário ler muito, continuada e constantemente, pois a maior parte dos conhecimentos é obtida por intermédio da leitura: ler significa conhecer, interpretar, decifrar, distinguir os elementos mais importantes dos secundários e, optando pelos mais representativos e sugestivos, utilizá-los como fonte de novas ideias e do saber, através dos processos de busca, assimilação, retenção crítica, comparação, verificação e integração do conhecimento. Por esse motivo, havendo disponíveis muitas fontes para leitura e não sendo todas importantes, impõe-se uma seleção (Marconi e Lakatos,2003:19)”.

A segunda parte desta dissertação consiste na metodologia. Esta fase exige um método específico. Na opinião de Marconi e Lacatos, o método é o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo-

conhecimentos válidos e verdadeiros-traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista (Marconi e Lakatos,2003:83)”.

“Nenhuma abordagem depende unicamente de um método, da mesma forma que não exclui determinado método apenas porque é considerado quantitativo, qualitativo ou designado por estudo de caso, investigação-ação etc. Há que selecionar métodos porque são estes que fornecem a informação de que necessita para fazer uma pesquisa integral. Há que decidir quais são os métodos que melhor servem determinados fins e, depois, conceber os instrumentos de recolha de informação mais apropriados para o fazer (Bell,2004:95)”.

Na opinião de Quivy & Campenhoudt, na investigação social, “o investigador tem de ser capaz de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real, ou seja, um método de trabalho (Quivy & Campenhoudt,2008:15)” e esse facto é fundamental, uma vez que “quando um investigador sente grandes dificuldades no seu trabalho, as razões são quase sempre de ordem metodológica, no sentido que damos ao termo (Quivy & Campenhoudt,2008:16)”.

De acordo com a visão de Marconi e Lakatos, “todas as ciências se caracterizam pela utilização de métodos científicos, no entanto nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências (Marconi e Lakatos,2003:81)”.

Para o desenvolvimento do meu tema de dissertação de mestrado, resolvi optar por um método misto que combina o método qualitativo com o quantitativo.

Os estudos qualitativos surgiram a partir da segunda metade do século XIX (Godoy,1995:59) sendo que, na opinião de Godoy, nestes estudos a preocupação essencial de cada investigador está relacionada com o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida (Godoy, 1995: 63).

“Como os investigadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas a priori não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. Partem de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação (Godoy, 1995: 63)”.

Para além destas características, o objetivo da pesquisa qualitativa é “entender questões ou situações particulares, investigando as perspetivas e o comportamento das pessoas nessas situações e o contexto em que elas atuam (Kaplan & Maxwell,2005:30)”.

“A pesquisa qualitativa é conduzida em ambientes naturais e utiliza dados na forma das palavras em vez de números, sendo que os dados qualitativos são recolhidos a partir de observações, entrevistas e documentos e analisados numa variedade de técnicas sistemáticas (Kaplan & Maxwell,2005:30)”.

Na opinião destes dois autores, essa abordagem “é útil para entender processos causais e facilitar ações baseadas nos resultados da pesquisa (Kaplan & Maxwell,2005:30)”.

Já a investigação quantitativa implica que o investigador “antes de iniciar o trabalho elabore um plano de investigação estruturado, no qual os objetivos e os procedimentos de investigação estejam indicados pormenorizadamente (Carmo & Ferreira,2008:196)”.

Na opinião dos autores,” a elaboração do plano deverá ser precedida de uma revisão de literatura pertinente, a qual é essencial não só para a definição dos objetivos do trabalho, como ainda para a formulação de hipóteses e para a definição das variáveis (Carmo & Ferreira,2008:196)”.

“ Os métodos quantitativos estão relacionados com a investigação experimental ou quase-experimental o que pressupõe a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses explicativas desses mesmos fenómenos, o controlo de variáveis, a seleção aleatória dos sujeitos de investigação (amostragem), a verificação ou rejeição das hipóteses mediante uma escola rigorosa de dados, posteriormente sujeitos a uma análise estatística e uma utilização de modelos matemáticos para testar essas mesmas hipóteses (Carmo & Ferreira,2008: 196)”.

De acordo com a visão dos dois autores, o objetivo passa pela generalização dos resultados a uma determinada população em estudo a partir da amostra, o estabelecimento de relações causa-efeito e a previsão de fenómenos (Carmo & Ferreira,2008: 196).

“Uma das principais limitações da utilização dos métodos quantitativos em ciências sociais está ligada à natureza dos fenómenos estudados: complexidade dos seres humanos, estímulo que dá origem a diferentes respostas de acordo com os sujeitos, grande número de variáveis cujo controlo é difícil ou mesmo impossível, subjetividade por parte do investigador, medição que é muitas vezes indireta, como é exemplo o caso das atitudes, problema da validade e fiabilidade dos instrumentos de medição (Carmo & Ferreira,2008:197)”.

Esta conjugação dos métodos qualitativos e quantitativos irá materializar-se em três técnicas que utilizarei na minha investigação: em primeira instância um questionário realizado aos consumidores, três entrevistas realizadas a especialistas na área e , por fim, uma análise de conteúdo a algumas campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol, assim como a alguns dados representativos da dimensão da marca a nível de redes sociais como o número de gostos nas campanhas analisadas, número de partilhas, entre outros indicadores. Acredito que a minha dissertação é um valor acrescentado para a área, uma vez que existem muito poucas investigações sobre o tema do marketing desportivo e ainda porque, pelo menos que eu tenha encontrado, não existem estudos tão detalhados sobre a marca Federação Portuguesa de Futebol.

4.2.2) Pergunta de Partida

Os autores consideram que se deve enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor (Quivy & Campenhoudt, 2008:32)”.

Na opinião destes dois autores, esta constitui normalmente um primeiro meio para pôr em prática uma das dimensões essenciais do processo científico, ou seja, a rutura com os preconceitos e com as noções prévias (Quivy & Campenhoudt, 2008:34).

Neste sentido, uma boa pergunta de partida deve poder ser tratada. Isto significa, de acordo com a visão dos autores, que se deve poder trabalhar eficazmente a partir dela e, em particular, ser possível fornecer elementos para lhe responder, sendo que estas qualidades têm de ser pormenorizadas (Quivy & Campenhoudt, 2008:34-35)”.

Para Quivy & Campenhoudt, “uma boa pergunta de partida deve ser clara, exequível e pertinente (Quivy & Campenhoudt, 2008: 35-38)”.

Dentro da característica de clareza, uma pergunta deve ser precisa, concisa e unívoca. Inserido na exequibilidade deve ser realista e, por fim, englobado nas qualidades de pertinência, deve ser uma verdadeira pergunta, abordar o estudo do que existe, basear o estudo da mudança no do funcionamento e ainda ter uma intenção de compreensão dos fenómenos estudados (Quivy & Campenhoudt, 2008:44).

Paralelamente, uma “boa pergunta de partida será, portanto, uma verdadeira pergunta, ou seja, uma pergunta aberta, o que significa que devem poder ser encaradas a priori várias respostas diferentes (Quivy & Campenhoudt, 2008:41)”.

Por fim, em jeito de súplica, “uma boa pergunta de partida não deve ser moralizadora, não procurará julgar, mas sim compreender (Quivy & Campenhoudt, 2008:40)”.

“Será que as campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol ajudam a promover uma reputação positiva nas diferentes modalidades do futebol em Portugal?” é a pergunta de partida da minha investigação, visando perceber em primeira instância se os consumidores conferem à Federação Portuguesa de Futebol uma reputação positiva nas modalidades do futebol em Portugal e , em segundo lugar, de que forma é que estas campanhas de marketing ajudam a promover uma reputação positiva nas modalidades do

futebol em Portugal e, deste modo, considero que esta pergunta de partida preenche todos os requisitos que foram descritos pelos autores de clareza, pertinência e exequibilidade.

4.2.3) Questões de Investigação

As questões de investigação serão testadas com base nas respostas ao questionário realizado aos consumidores e ainda através das entrevistas realizadas. Como a minha investigação é interpretativista faz sentido que se opte por questões de investigação em detrimento da formulação de hipóteses.

A formulação das questões de investigação visa responder aos objetivos delineados para a investigação. Neste sentido, tenho três questões de investigação que são as seguintes:

- Será que os consumidores consideram que as campanhas de marketing da FPF ajudam a promover uma reputação positiva nas diferentes modalidades do futebol em Portugal?
- Qual é o papel das redes sociais no desporto? Existe uma maior preocupação com a reputação por causa destas?
- Existem diferenças em termos de comunicação nas modalidades, equipas femininas e masculinas? E em termos de reputação?

Segue abaixo um quadro que visa relacionar as questões de investigação com os conceitos e os principais autores que levaram a que fosse possível definir as questões que serviram de base para a minha dissertação.

| Questões de Investigação | Conceitos | Autores |
|--|---------------------------------------|--|
| Questão 1: Será que os consumidores consideram que as campanhas de marketing da FPF ajudam a promover uma reputação positiva nas modalidades do futebol em Portugal? | Marketing e o novo tipo de consumidor | Kotler & Keller (2012); Lima (2016); Pernani & Massie (2017); Ramya & Ali (2016); Rani (2014); Szmigin & Piacentini (2018) |
| Questão 2: Qual é o papel das redes sociais no desporto? Existe uma maior preocupação com a reputação por causa destas? | Redes sociais, reputação, | Dowling (2008); Fan (2005); Fombrun & Shanley (1990); Gotsi & Wilson (2001); Jara et al (2012); Lima (2016); Saxton (1998); Schultz & Werner (2005); Seruya (2009); |
| Questão 3: Existem diferenças em termos de comunicação nas modalidades, equipas femininas e masculinas? E em termos de reputação? | Marcas, comunicação, desporto | Beech & Chadwick (2007); Fullerton & Merz (2008); Milne & McDonald (1999); Morgan & Summers (2005); Mullin et al (2014); Sá & Sá (1999); Shank & Lyberger (2014); Singh (2012) |

Tabela 1: Correspondência entre o enquadramento teórico e as questões de investigação

Fonte: Elaboração Própria

4.2.4) Caracterização da Amostra

Na opinião de Marconi e outros autores “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo (Marconi et al, 2003:163)”.

Já a amostragem é o “processo de seleção de uma amostra que conduz à seleção de uma parte ou subconjunto de uma dada população ou universo que se denomina amostra, de tal maneira que os elementos que constituem a amostra representam a população a partir do qual foram selecionados (Carmo & Ferreira,2013: 209)”.

Na opinião de Carmo & Ferreira “seja qual for a técnica utilizada, ao realizar uma amostragem devem ser dados os passos seguintes “:

- Definição da população
- Determinação da dimensão ou grandeza da amostra necessária
- Seleção da amostra (Carmo & Ferreira,2013: 210)”

É, portanto, necessário selecionar os elementos pertencentes a essa população ou universo porque o número de elementos de uma população é demasiado grande e estão geograficamente dispersos pelo que dado o custo e o tempo torna-se muito difícil analisá-los na totalidade (Carmo & Ferreira,2013: 209).

Com base nestas características enunciatas coloquei o meu questionário disponível para os consumidores, tendo obtido 204 respostas, o que permite tirar conclusões razoáveis e generalizáveis.

| Variáveis | N | % |
|--|-----|--------|
| Género | | |
| Feminino | 46 | 22.5 % |
| Masculino | 158 | 77.5 % |
| Idade | | |
| 18-24 | 137 | 67.2 % |
| 25-34 | 44 | 21.6 % |
| 35-44 | 8 | 3.9% |
| 45-54 | 5 | 2.5 % |
| 55-64 | 8 | 3.9% |
| Mais de 65 anos | 2 | 0.9% |
| Habilitações Académicas | | |
| Ensino Básico (até ao 9.ºano inclusive) | 11 | 5.4 % |
| Ensino Secundário (Conclusão do 12.ºano) | 32 | 15.7 % |
| Licenciatura | 104 | 51 % |
| Mestrado | 40 | 19.6% |
| Doutoramento | 0 | 0 |
| Estado Civil | | |
| Solteiro | 175 | 85.7% |
| Casado | 19 | 9.3% |
| Divorciado | 5 | 2.5% |
| Outro | 5 | 2.5 % |

Tabela 2: Perfil dos inquiridos recolhidos através do método de questionário

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do questionário

Com base na amostra que respondeu ao questionário podemos tirar algumas conclusões quanto ao perfil sociodemográfico do inquirido:

- A maioria é do sexo masculino: 77.5 %
- A maioria tem uma idade entre os 18 e os 24 anos: 67.2 %
- A maioria tem uma licenciatura: 51%
- A maioria é solteira: 85.8%

4.2.5) Entrevistas Semi-estruturadas

“Pode definir-se entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca recolher dados e a outra se apresenta como fonte de informação (Gil,2008:109)”.

De acordo com Boni & Quaresma, nas Ciências Sociais, “as ferramentas mais utilizadas de entrevista são: entrevista estruturada, aberta, semi-estruturada, entrevistas com grupos focais, história de vida e também a entrevista projetiva (Boni & Quaresma,2005:72)”.

As entrevistas podem ser formais e pré planeadas ou informais. De acordo com a visão de Daymond & Holloway, o objetivo principal passa por desenvolver a compreensão e a explicação colaborativa, investigando as experiências passadas e presentes dos participantes, a fim de descobrir os seus sentimentos, percepções e pensamentos (Daymond & Holloway, 2010: 223).

Para Duarte, a realização de uma boa entrevista exige vários fatores:

- que o investigador tenha muito bem definido os objetivos da sua pesquisa
- que conheça de forma profunda o contexto em que pretende realizar a sua investigação
- Que se prepare com um guião para evitar demonstrar falta de preparação no momento da entrevista
- segurança e autoconfiança
- algum nível de informalidade sem perder o foco dos objetivos que levaram a decidir escolher aquele sujeito específico como fonte de material empírico para a investigação (Duarte,2004:216)

Na realização da minha tese entrevistei três pessoas: o Gestor de Marca da Federação Portuguesa de Futebol, João Anino, um comentador desportivo do canal 11, Pedro Bouças, e ainda um especialista em comunicação, João Malha, que atualmente é CEO de uma

empresa que faz agenciamento de jogadores, Empower Sports, tendo já trabalhado como Diretor de Media na Federação Portuguesa de Futebol.

A primeira entrevista visou perceber no que consistia o trabalho desenvolvido pela marca Federação Portuguesa de Futebol na reputação das modalidades do futebol em Portugal e como se gere a reputação no dia a dia e, para me responder a essa questão, nada melhor do que entrevistar o João Anino por este ser o Gestor de Marca e ter como objetivo gerir a reputação da marca.

A entrevista realizada ao comentador desportivo foi realizada com o objetivo de perceber a opinião que uma pessoa que não trabalha no departamento de marketing da empresa tem sobre a marca e sobre a reputação que esta tem. Pedro Bouças é encarado como um consumidor especializado que acompanha a realidade desportiva há muitos anos, inclusive tendo já treinado equipas femininas e recentemente tendo estado na equipa técnica do clube brasileiro Santos FC, pelo que tem a vantagem de já ter estado no papel de comentador e de treinador. Para além disso, demonstrou ter conhecimento sobre as outras modalidades como o futebol de praia e o futsal.

Por último, a entrevista realizada ao João Malha foi realizada com o objetivo de perceber como é que uma agência de comunicação gere a reputação de uma marca, quais são os principais desafios e o que difere gerir uma conta desportiva de uma conta não desportiva. Questionei-lhe ainda quais são as principais diferenças da Federação Portuguesa de Futebol, na atualidade, comparativamente com o período em que este esteve a trabalhar na empresa, em termos de reputação, comunicação, entre outros aspetos.

As três entrevistas caracterizaram-se por um conjunto de questões previamente estabelecidas, no entanto, surgiram outras perguntas à medida que a entrevista foi desenrolando, pelo que coloquei mais interrogações que não eram planeadas. Todas as questões eram abertas, não havendo perguntas fechadas, com o objetivo que as pessoas inquiridas respondessem de forma aprofundada. As três entrevistas foram realizadas por

telefone tendo sido as três gravadas. Estas foram realizadas neste molde por causa da pandemia de Covid-19 que impediu que estas fossem feitas presencialmente.

4.2.6) Inquérito por Questionário

Para Bell, “o objetivo de um inquérito passa por obter informações que possam ser analisadas, extrair modelos de análise e fazer comparações”. Para este, “na maior parte dos casos, um inquérito propõe-se a obter informações a partir de uma seleção representativa da população e, a partir da amostra, tirar conclusões consideradas representativas da população como um todo (Bell,2004:26)”.

“Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores. O inquérito por questionário de perspectiva sociológica distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem. Por isso, esses inquéritos são geralmente muito mais elaborados e consistentes do que as sondagens (Quivy & Campenhoudt,2008: 188)”.

No entanto, para Quivy & Campenhoudt, deve-se testar de forma prévia o questionário junto de um pequeno número de indivíduos que pertencem às diversas categorias do público a que diz respeito o estudo, que, caso seja possível, seja diferente dos que foram incluídos na amostra (Quivy & Campenhoudt,2008: 171-172).

Este pré-inquérito, para Quivy & Campenhoudt, “tem a função de revelar indicadores e ainda de orientação na escolha do instrumento de observação (Quivy & Campenhoudt, 2008:173)”.

Realizei, portanto, um pré-teste junto de amigos mais próximos com o objetivo de verificar quanto tempo demorava o questionário a ser respondido, se havia algum erro a nível de português e se estava corretamente formulado e perceptível. Após a realização do mesmo,

percebi que não havia dificuldades no preenchimento do questionário que viria a colocar *online* posteriormente.

Quanto ao questionário, este apresenta uma série de vantagens e desvantagens (Marconi & Lakatos, 2003: 201-202).

As vantagens são as seguintes:

- Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados
- Atinge maior número de pessoas simultaneamente
- Abrange uma área geográfica mais ampla
- Economiza pessoal
- Obtém respostas mais rápidas e mais precisas
- Há maior liberdade nas respostas por causa do anonimato
- Obtém respostas mais rápidas e mais precisas
- Há mais segurança pelo fato de as respostas não serem identificadas
- Há menos risco de distorção pela não influência do investigador
- Há mais tempo para responder e em hora mais favorável
- Há mais uniformidade na avaliação em virtude da natureza impessoal do instrumento
- Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis (Marconi & Lakatos, 2003: 201-202)

As desvantagens são as seguintes:

- Percentagem pequena dos questionários que voltam
- Grande número de perguntas sem respostas
- Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas
- Impossibilidade de ajudar a pessoa que responde ao questionário em questões mal compreendidas

- Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra
- A devolução tardia prejudica o calendário ou a sua utilização
- O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidas torna difícil o controlo e a verificação
- Nem sempre a pessoa que responde ao questionário é a desejada, o que faz com que se possa correr o risco de as questões serem inválidas para serem analisadas
- Exige um universo mais homogêneo (Marconi & Lakatos, 2003: 201-202)

Existem dois tipos de perguntas: as abertas e as fechadas.

“As perguntas abertas permitem ao informante responder livremente, utilizando linguagem própria e emitindo opiniões. Possibilita investigações mais profundas e precisas, no entanto apresenta alguns inconvenientes: dificulta a resposta ao próprio informante que deverá redigi-la, o processo de tabulação, o tratamento estatístico e a interpretação. A análise é difícil, complexa e demorada (Marconi & Lakatos,2003:204)”.

Já as perguntas fechadas são, segundo Marconi & Lacatos, aquelas que quem responde escolhe a sua resposta entre duas opções: sim e não (Marconi & Lakatos,2003: 204). “Este tipo de pergunta embora restrinja a liberdade das respostas facilita o trabalho do investigador e também a tabulação: as respostas são mais objetivas (Marconi & Lakatos,2003: 205)”.

Dentro das perguntas fechadas existem ainda as perguntas de escolha múltipla que “são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto (Marconi & Lakatos,2003: 206)”.

O questionário (presente em anexo) esteve online durante três semanas e os inquiridos tiveram acesso a este através de um link. Na sua totalidade, o questionário conta com 14 perguntas. As questões fechadas são na sua maioria de escolha múltipla ou utilizam escalas de Likert. Existe apenas uma pergunta aberta para desenvolver o que se pensa da marca Federação Portuguesa de Futebol.

Este foi realizado na plataforma *Google Docs* e poderá ser partilhado entre pessoas, sendo que as respostas são anónimas, podendo ainda responder à hora que for mais conveniente, garantindo um maior número de respostas.

O questionário está dividido em 3 grupos:

- O estudo do tipo de consumidor da marca
- Opinião do consumidor sobre o que pensa da marca, como tomou conhecimento da mesma, se reconhece à marca competência como uma referência no setor do desporto
- Opinião do inquirido sobre as campanhas de marketing da FPF.

A grande limitação do questionário realizado foi o facto de ter optado por enviar a amigos mais próximos que enviaram a outros, o que acabou por gerar um fenómeno de bola de neve.

Outra limitação está relacionada com o facto de haver algumas pessoas que responderam ao questionário que não conheciam bem o trabalho desenvolvido pela FPF, pelo que não responderam a algumas questões ou revelaram-se acríicas no preenchimento do mesmo.

| Questões do questionário | Variável | Referências Bibliográficas |
|--|------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Género • Idade • Habilitações Académicas • Estado Civil | Variáveis demográficas | Kotler & Armstrong (2007); Kotler & Keller,2012); Ramya & Ali,2016); Rani (2014). |
| Costuma ver desporto? | Desporto (Q3) | Kotler & Keller (2012); Lima (2016); Pernani & Massie (2017); Ramya & Ali (2016); Rani (2014); Szmigin & Piacentini (2018) |
| Conhece a marca Federação Portuguesa de Futebol? | Marketing(Q1) | Fullerton & Merz (2008); Milne & McDonald (1999); Morgan & Summers (2005); Mullin et al (2014); Sá & Sá (1999); Shank & Lyberger (2014); Smith & Stewart (2014) |
| Quando pensa na Federação Portuguesa de Portugal qual é a equipa que mais rapidamente associa à marca? | Marketing (Q1) | Fullerton & Merz (2008); Milne & McDonald (1999); Morgan & Summers (2005); Mullin et al (2014); Sá & Sá (1999); Shank & Lyberger (2014); Smith & Stewart (2014) |
| Através de que meio de comunicação tomou conhecimento do trabalho desenvolvido pela FPF? | Redes Sociais (Q2) | Dowling (2008); Fan (2005); Fombrun & Shanley (1990); Gotsi & Wilson (2001); Jara et al (2012); Lima (2016); Saxton (1998); Schultz & Werner (2005);Seruya (2009); |

| | | |
|--|--|--|
| De uma forma resumida descreva o que pensa da marca FPF | Marketing Desportivo (Q1) | Fullerton & Merz (2008); Milne & McDonald (1999); Morgan & Summers (2005); Mullin et al (2014); Sá & Sá (1999); Shank & Lyberger (2014); Smith & Stewart (2014) |
| Com base nos seguintes atributos/características da marca FPF, associe as frases a um número de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a " Discordo Totalmente" e 5 corresponde a " Concordo Totalmente" | Desporto, Redes Sociais e Reputação (Q2) | Fullerton & Merz (2008); Milne & McDonald (1999); Morgan & Summers (2005); Mullin et al (2014); Sá & Sá (1999); Shank & Lyberger (2014); Smith & Stewart (2014) |
| Conhece alguma das seguintes campanhas? Se sim, selecione as que conhece! | Marketing desportivo (Q1) | Kotler & Keller (2012); Lima (2016);Pernani & Massie (2017);Ramya & Ali (2016) ;Rani (2014); Szmigin & Piacentini (2018) |
| Considera que as campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol contribuem para uma reputação positiva no futebol em Portugal? | Marketing desportivo (Q1) | Kotler & Keller (2012); Lima (2016);Pernani & Massie (2017);Ramya & Ali (2016) ;Rani (2014); Szmigin & Piacentini (2018) |
| Considera que devido às redes sociais existe uma maior preocupação por parte das marcas em controlar a reputação da marca? | Redes sociais e reputação (Q2) | Balmer & Greyser (2002); Burnett (2008); Berthon et al (2007); Cornelissen (2008); Hatch & Schultz (1997); Kotler & Armstrong (2011); Pratt & Foreman (2000); Ravasi & Schultz (2006); |

| | | |
|---|---------------------------|---|
| Sobre as campanhas de marketing da FPF, classifique, por favor, de 1 a 5 onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente | Marketing desportivo (Q1) | Kotler & Keller (2012); Lima (2016);Pernani & Massie (2017);Ramya & Ali (2016);Rani (2014); Szmigin & Piacentini (2018) |
|---|---------------------------|---|

Tabela 3: Fundamentação teórica para a construção do questionário e correspondência com as questões de investigação

Fonte: Elaboração própria

4.2.7) Análise de Conteúdo

“A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (Bardin, 1977:31)”.

“As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três pólos cronológicos:

- pré-análise
- exploração do material
- tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 1977: 95)”

“A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento, segundo o género (analogia) com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidade de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (Bardin, 1977: 117)”.

De acordo com Bardin, “a análise de conteúdo pode ser uma análise dos significados (exemplo: a análise temática), embora possa ser também uma análise dos significantes (análise léxica, análise dos procedimentos) (Bardin, 1977: 34)”.

“Para Bardin, a análise de conteúdo de mensagens inclui duas funções que podem ou não se dissociar:

- Uma função heurística: a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão à descoberta
- Uma função de administração da prova. Hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias servindo de diretrizes, apelarão para o método de análise sistemático para serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma informação (Bardin, 1977:29-30)”.

Para Bardin, as duas funções da análise de conteúdo podem coexistir de maneira complementar. “Tal produz-se, sobretudo, quando o analista se dedica a um domínio de investigação, ou a um tipo de mensagens pouco exploradas, onde faltam ao mesmo tempo a problemática de base e as técnicas a utilizar. Neste caso, as duas funções interatuam, reforçando-se uma à outra (Bardin, 1977: 30)”.

No processo de análise de conteúdo existe ainda a codificação do material que deve produzir um sistema de categorias. Para Bardin “esta tem como principal objetivo fornecer uma representação simplificada dos dados brutos (Bardin, 1977: 119)”.

Capítulo 5- Análise e Interpretação de Dados

Capítulo 5- Análise e Interpretação de Dados

Neste quinto capítulo irei proceder à análise e interpretação dos dados que retirei do questionário, das três entrevistas que realizei e ainda com base na análise de conteúdo realizada a algumas campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol.

Para Quivy & Campenhoudt, “a análise das informações é a etapa que trata a informação obtida através da observação para a apresentar de forma a poder comparar os resultados observados com os esperados a partir da hipótese (Quivy & Campenhoudt, 2008: 238)”.

Os dois acrescentam que “no cenário de uma análise de dados quantitativos, esta compreende três operações. No entanto, os princípios do procedimento podem, em grande, ser transpostos para outros tipos de métodos (Quivy & Campenhoudt, 2008: 238)”.

A primeira operação consiste em descrever os dados. “Isto equivale, por um lado, a apresentá-los (agregados ou não) na forma exigida pelas variáveis implicadas nas hipóteses e, por outro lado, a apresentá-los de maneira que as características destas variáveis sejam claramente evidenciadas pela descrição (Quivy & Campenhoudt, 2008: 238)”.

A segunda operação, segundo Quivy & Campenhoudt, consiste em medir as relações entre as variáveis, em conformidade com a forma como essas relações foram previstas pelas hipóteses (Quivy & Campenhoudt, 2008: 238).

A terceira operação consiste em comparar as relações observadas com as relações teoricamente esperadas a partir da hipótese e em medir a diferença entre as duas. Se esta for nula ou muito fraca, poderemos concluir que a hipótese é confirmada; se não será necessário procurar a origem da discrepância e tirar as conclusões apropriadas (Quivy & Campenhoudt, 2008: 239).

No presente capítulo serão expostos e analisados os dados obtidos através do questionário *online*, executado no *Google Forms*, assim como se fará uma análise de conteúdo às entrevistas realizadas e a algumas campanhas de marketing da marca.

5.1) Exposição dos dados recolhidos dos questionários realizados

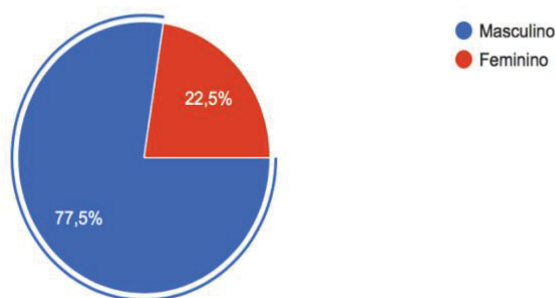


Figura 1: Gráfico alusivo ao género do inquirido

Fonte: Elaboração própria

| Sexo | Percentagem | Número de pessoas |
|-----------|-------------|-------------------|
| Masculino | 77.5 % | 158 |
| Feminino | 22.5 % | 46 |

Esta questão marca o início da primeira fase do inquérito que visa caracterizar o tipo de consumidor inquirido.

Relativamente ao género dos inquiridos, cerca de 77.5 % dos inquiridos são do sexo masculino, ao passo que 22.5 % da amostra são do sexo feminino. Esta discrepância corresponde às expectativas que se esperava, ou seja, que mais homens fossem responder ao inquérito, uma vez que foram enviados mais questionários a homens do que mulheres.

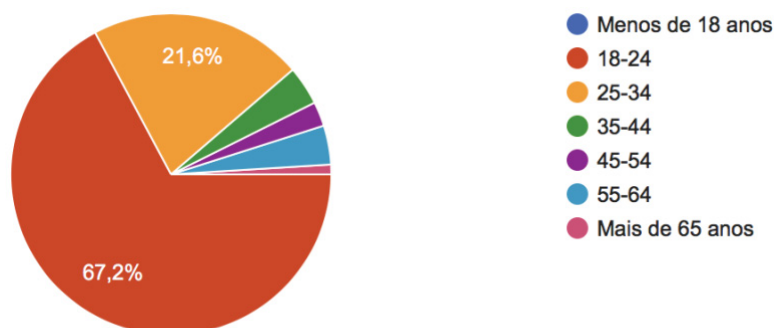


Figura 2: Gráfico alusivo à idade do inquirido

Fonte: Elaboração própria

| Faixa etária | Percentagem | Número de pessoas |
|------------------|-------------|-------------------|
| Menos de 18 anos | 0 | 0 |
| 18-24 | 67.2 % | 137 |
| 25-34 | 21.6 % | 44 |
| 35-44 | 3.9 % | 8 |
| 45-54 | 2.5 % | 5 |
| 55-64 | 3.9 % | 8 |
| Mais de 65 anos | 0,9% | 2 |

Quanto à idade, a maioria das pessoas que responderam ao questionário têm uma idade compreendida entre os 18 e os 24 anos, o que corresponde a 67.2 %. Segue-se a faixa etária entre os 25 e os 34 anos com 21.6 %. Entre os 35 e os 44 anos e entre os 55 e os 64 anos a percentagem é a mesma e corresponde a 3.9 %. Entre os 45-54 responderam 5 pessoas, o que corresponde a 2.5 % e, por último, a faixa etária dos mais de 65 anos foram os que menos responderam ao questionário com uma percentagem de apenas 0.9%, correspondente a 2 pessoas.

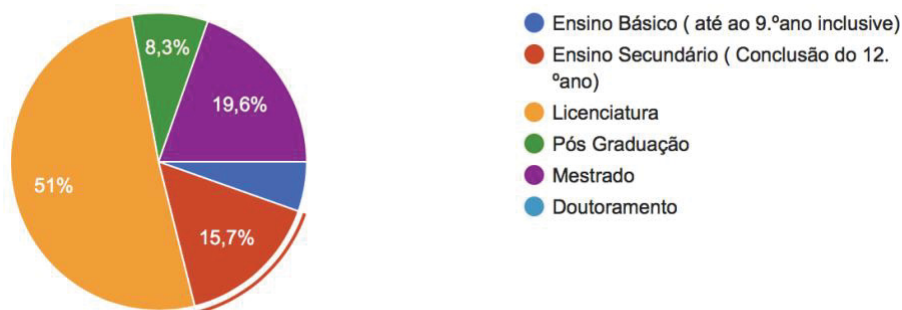


Figura 3: Gráfico alusivo às habilitações dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

| Habilitações | Percentagem | Número de pessoas |
|--|-------------|-------------------|
| Ensino Básico | 5.4 % | 11 |
| Ensino Secundário (Conclusão do 12.ºano) | 15.7% | 32 |
| Licenciatura | 51 % | 104 |
| Pós-Graduação | 8.3% | 17 |
| Mestrado | 19.6 % | 40 |
| Doutoramento | 0 | 0 |

Quanto ao grau de habilitação dos inquiridos, mais de metade dos inquiridos tem uma licenciatura. Segue-se as pessoas que têm um mestrado que corresponde a 19.6 %. Já as pessoas que concluíram o ensino secundário correspondem a 15.7 % da amostra. Com uma pós-graduação são 8.3 % da amostra e, por último, com a menor representatividade são as pessoas do ensino básico com uma percentagem de 5.4%.

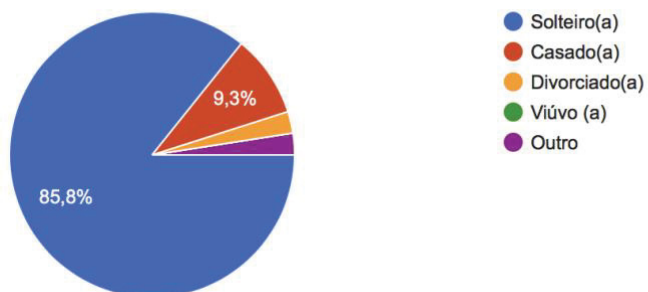


Figura 4: Gráfico alusivo ao estado civil

Fonte: Elaboração própria

| Estado civil | Percentagem | Número de pessoas |
|--------------|-------------|-------------------|
| Solteiro | 85.7% | 175 |
| Casado | 9.3% | 19 |
| Divorciado | 2.5 % | 5 |
| Viúvo | 0 | 0 |
| Outro | 2.5% | 5 |

Quanto ao estado civil, 85.7 % dos inquiridos são solteiros. Seguem-se as pessoas casadas que correspondem a 9.3 % da amostra. Por último, a percentagem de “divorciados” e de “outro” são iguais, ou seja, correspondem a 2.5 % da amostra.

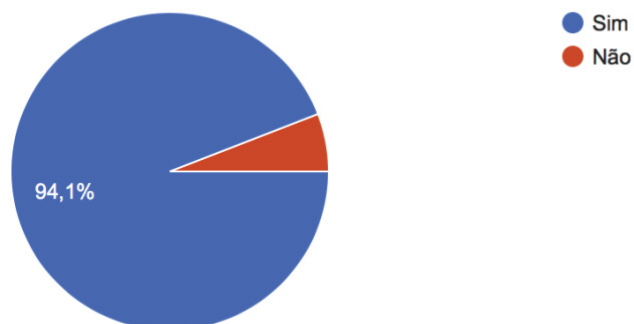


Figura 5: Gráfico alusivo ao consumo de desporto

Fonte: Elaboração própria

| Consumo de desporto | Percentagem | Número de pessoas |
|---------------------|-------------|-------------------|
| Sim | 94.1% | 192 |
| Não | 5.9% | 12 |

Quanto ao gráfico que incide sobre o consumo de desporto, cerca de 94.1 % da amostra costuma ver desporto, ao passo que 5.9 % não é consumidor habitual de desporto. Esta pergunta marca o fim da primeira parte do questionário que visa caracterizar o tipo de consumidor desportivo.

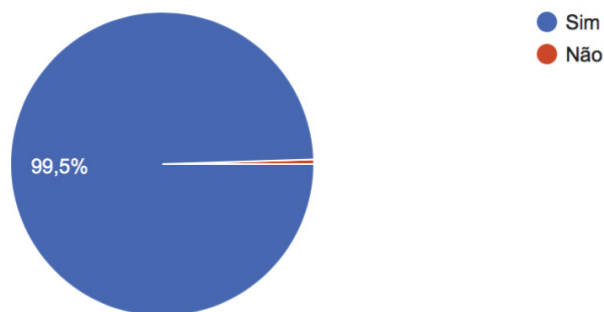


Figura 6: Gráfico alusivo ao conhecimento da marca FPF

Fonte: Elaboração própria

| Conhecimento da marca Federação Portuguesa de Futebol | Percentagem | Número de pessoas |
|--|-------------|-------------------|
| Sim | 99.5% | 203 |
| Não | 0.5 % | 1 |

No início da 2ª parte do questionário, relativo ao conhecimento do inquirido da marca Federação Portuguesa de Futebol, pode-se concluir que da nossa amostra apenas 0.5 % das pessoas, que corresponde a 1 pessoa, não conhecem a Federação Portuguesa de Futebol, ou seja, podemos concluir que é uma marca muito conhecida pela generalidade da população.

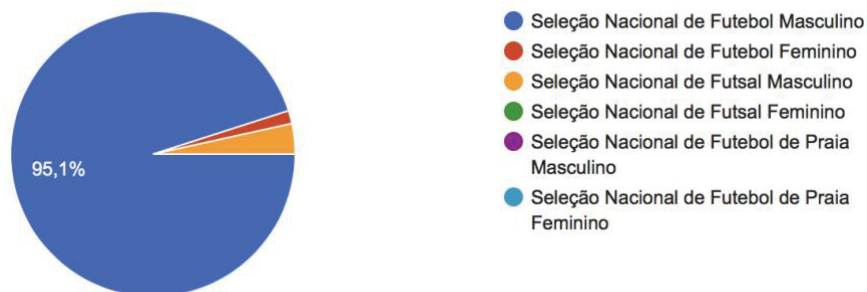


Figura 7: Gráfico alusivo à equipa que mais rapidamente associam à marca FPF

Fonte: Elaboração própria

| Equipa | Percentagem | Número de pessoas |
|--|-------------|-------------------|
| Seleção Nacional de Futebol Masculino | 95.1 % | 193 |
| Seleção Nacional de Futebol Feminino | 1.5 % | 3 |
| Seleção Nacional de Futsal Masculino | 3.4% | 7 |
| Seleção Nacional de Futsal Feminino | 0 | 0 |
| Seleção Nacional de Futebol de Praia Masculino | 0 | 0 |
| Seleção Nacional de Futebol de Praia Feminino | 0 | 0 |

Quando os consumidores pensam numa das equipas da Federação Portuguesa de Futebol, 95.1 % associam a marca à Seleção Nacional de Futebol Masculino. Já 3.4 % da amostra associa à Seleção Nacional de Futsal Masculino, ao passo que apenas 1.5 % associa à Seleção

Nacional de Futebol Feminino. Quanto à Seleção Nacional de Futebol de Praia tanto masculino como feminino e à Seleção Nacional de Futsal Feminino nenhuma pessoa associou esta equipa à marca Federação Portuguesa de Futebol.

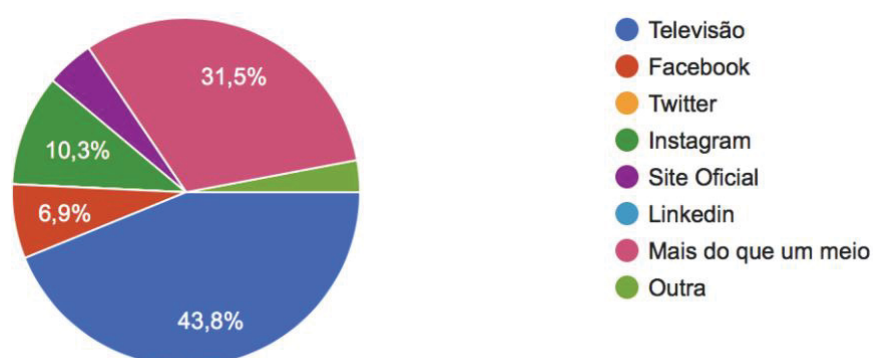


Figura 8: Gráfico alusivo ao meio de comunicação que tomou conhecimento do trabalho desenvolvido pelo marketing da FPF

Fonte: Elaboração própria

| Meio de comunicação | Percentagem | Número de pessoas |
|---------------------|-------------|-------------------|
| Televisão | 43.8 % | 89 |
| Facebook | 6.9% | 14 |
| Twitter | 0 | 0 |
| Instagram | 10.3% | 21 |
| Site oficial | 4.4% | 9 |
| Linkedin | 0 | 0 |
| Mais do que um meio | 31.5% | 64 |
| Outra | 3,1 % | 6 |

Cerca de 43.8 % dos inquiridos responderam que tomaram conhecimento do marketing desenvolvido pela Federação Portuguesa de Futebol através da televisão. Relativamente perto deste valor, 31.5 % dos inquiridos conhecem o trabalho desenvolvido pela marca

através de mais do que um meio. Já 10.3 % consideram que conhecem a marca através do Instagram. 6.9 % tomaram conhecimento do trabalho desenvolvido pela marca através do facebook e ainda cerca de 3.1 % consideram que conhecem a marca através de outro meio de comunicação.

| Respostas | Exemplo | Total de respostas |
|--|--|--------------------|
| Que consideram que a marca tem uma boa imagem, desempenho, reconhecimento | Bom desempenho nas competições desportiva em que pratica | 2 |
| | Uma marca poderosíssima, visto alcançar grande parte da população portuguesa e, em menor dimensão, população estrangeira, através das transmissões de jogos de futebol da Seleção A (Masculina). | 2 |
| | Marca bem reconhecida que serve para dar maior importância ao futebol em Portugal | 2 |
| | Uma marca que tem vindo a modernizar as suas estratégias de comunicação, acompanhando as tendências atuais. Com um público-alvo bastante abrangente, utiliza técnicas de comunicação tradicionais como a televisão, contudo não se fica por aí, apostando também nas redes sociais | 1 |

| | | |
|--|---|----|
| Que a consideram séria e que merece respeito, credibilidade | Marca séria, respeitada e criativa que tutela o futebol de forma rigorosa, competente | 44 |
| | Vencedora | 1 |
| | Atualizada sobre o que se passa nos campeonatos | 1 |
| | Organizada | 5 |
| Que revela um conhecimento sobre as equipas que a compõem e sobre o que a marca é | Seleção Nacional de Futebol Masculino | 10 |
| | Entidade reguladora do futebol português | 14 |
| | Representante do desporto nacional | 6 |
| Comentários negativos/críticos ou indiferente sobre a marca | Falta de transparência baseada em influências | 2 |
| | Não me recordo dos trabalhos que tem desenvolvido | 1 |
| | Poderia dinamizar mais os restantes escalões de modo a terem a mesma visibilidade que a equipa principal do mais alto escalão | 4 |
| | Potencial desaproveitado | 3 |
| | Não é uma marca que tenha interesse nem opinião | 7 |
| | A imagem que querem fazer parecer para quem não está ligado à marca não é a imagem real do que é a instituição | 1 |

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| | Pouco interessante | 1 |
| | Bando de corruptos | 2 |
| | Necessita de reestruturação | 1 |
| | Poderia ter mais alcance | 1 |
| | Tem algumas coisas a melhorar | 2 |
| | Pouco credível | 2 |
| | Que se move por interesses | 1 |
| Outro tipo de respostas | Uma marca que carrega uma grande história em função dos grandes nomes que já vestiram a camisola como Cristiano Ronaldo, Luís Figo, Ricardinho etc | 1 |
| | Tenta promover os interesses do futebol federado | 1 |
| | Atual | 1 |
| | Máquina de fazer dinheiro | 2 |
| | Preparação da Seleção para competições internacionais | 1 |
| | Que visa alavancar o futebol português | 3 |
| | Aproveitamento de jovens | 1 |
| | Marca que está a ter uma grande progressão nos últimos anos a nível competitivo e estrutural e com aposta forte no audiovisual | 2 |
| | É importante para o desporto | 1 |
| | Instituição de grande renome e com grande importância no desenvolvimento da nossa | 1 |

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| | comunidade carecendo de algumas melhorias | |
| | Campeões Europeus | 2 |
| | Acho que melhorou do último mandato para cá | 2 |
| | Bom merchandise | 1 |
| | Promove bastante o acompanhamento de todas as suas equipas através da criação de diversos produtos | 1 |
| | Tem como público alvo o máximo de pessoas que conseguirem alcançar | 1 |
| | Esforço grande de modernização nos últimos anos e de atingir um público-alvo mais jovem | 1 |
| Marca com boa comunicação | Marca com melhorias significativas na comunicação | 1 |
| | Representa a elite do desporto nacional. Têm uma imagem de marca muito limpa na sua comunicação | 1 |
| | Penso que é uma marca em crescimento, sobretudo com o aparecimento do canal 11 e devido a uma maior aposta do marketing nos últimos anos Tem ainda projetos de caridade e uma missão claramente diferente daquela que tinha há uns anos atrás que existia para | 3 |

| | | |
|--|---|---|
| | estar na logística dos portugueses | |
| | Marca que se associa às grandes conquistas das equipas das várias modalidades (futebol, futsal, praia...). Tem uma imagem familiar que é comum a todos os portugueses devido às recordações vividas por várias gerações, tornando-a numa forte emotional brand. | 1 |
| | Houve um processo evolutivo da projeção da imagem da FPF fruto do excelente trabalho do marketing e da imagem | 2 |
| Que a confundem com outras marcas | Canal Eleven | 1 |
| Como sendo um elemento nacional | Tem uma dimensão nacional com atividade sazonal atendendo às épocas de competição internacional (Mundial, europeu etc) | 1 |
| | Busca o desenvolvimento do futebol nacional de forma eficiente | 1 |
| | Marca responsável por Portugal que tem trazido mais valias para o nosso país | 3 |
| | Mais do que uma marca, é um símbolo nacional | 1 |
| | Uma marca acarinhada pela grande maioria dos portugueses, | 1 |

| | | |
|--|--|---|
| | sendo um elo de ligação entre os naturais deste país | |
| Não a consideram como uma marca | Não penso tanto na FPF como uma marca, mas sim como uma instituição que representa o futebol em Portugal. Nos últimos anos tem feito um trabalho importante de valorização das diferentes equipas e modalidades. | 1 |
| | Não fazia a ideia que era uma marca, pensava que era apenas uma Federação | 1 |
| Que não aposta só no futebol | Creio que a FPF está a fazer um bom trabalho ao apostar no futebol feminino | 1 |
| | Desenvolve modalidades mais amadoras como o futebol de praia | 1 |
| | Apoio às seleções nacionais femininas e masculinas portuguesas em todos os escalões | 8 |

Tabela 4: Respostas dos inquiridos sobre o que pensam da marca FPF

Fonte: Elaboração própria

A resposta predominante foi dada por 44 pessoas que consideram a FPF uma marca séria, respeitada e rigorosa que tutela o futebol de forma competente. Num segundo plano existem ainda 10 pessoas que a associam à Seleção Nacional de Futebol Masculino, 14 que a associam a uma entidade reguladora do futebol português e 6 que a associam à representante do desporto nacional.

No sentido negativo existiram 7 pessoas que afirmaram que a marca não tinha qualquer interesse ou pertinência.

| Frase | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| A FPF tem uma boa reputação | 2 | 12 | 22 | 119 | 49 |
| A FPF distingue-se por ter melhor reputação que os clubes | 7 | 27 | 58 | 82 | 30 |
| Confio na marca FPF | 5 | 9 | 43 | 118 | 29 |
| Conheço as características da marca FPF | 7 | 39 | 68 | 81 | 9 |
| Sei o que posso esperar da marca | 5 | 25 | 74 | 86 | 14 |
| Tenho dificuldades em identificar a imagem da FPF | 93 | 62 | 26 | 18 | 5 |
| Tenho respeito pela marca | 3 | 4 | 33 | 102 | 62 |

Tabela 5: Descrição do que o inquirido pensa sobre a marca FPF

Fonte: Elaboração própria

Quanto à afirmação que a FPF tem uma boa reputação, 119 pessoas concordaram e 49 concordam totalmente. Existem 2 pessoas que discordam completamente, 12 que discordam

e ainda 22 que não concordam nem discordam. Em suma, a maior parte das pessoas inquiridas consideram que a Federação Portuguesa de Futebol tem uma boa reputação.

Em relação à segunda afirmação podemos concluir que 34 pessoas discordam que a FPF tem melhor reputação que os clubes. 58 mostraram-se indiferentes, ou seja, não concordam nem discordam, ao passo que 112 acreditam que a marca tem melhor reputação que os clubes.

No que concerne à confiança na marca, as respostas foram muito positivas. Apenas 14 pessoas consideram que não confiam na marca, 43 revelaram que não têm opinião formada sobre este assunto, ao passo que 147 pessoas concordaram que a marca transmite confiança. Quanto ao conhecimento das características da marca, 46 pessoas disseram que não concordavam com a afirmação que conheciam as características da marca, 68 disseram que era indiferente, ao passo que apenas 90 concordaram que conheciam as características da marca. Ainda assim, representa um valor significativo da amostra, apesar de ser inferior a 50 %.

Em relação ao que se pode esperar da marca, cerca de 30 pessoas consideram que não sabem o que esperar da marca, 74 não concordam nem discordam, ao passo que 100 pessoas sabem o que esperar da marca.

Cerca de 155 pessoas discordam que têm dificuldade em identificar a marca FPF. 26 pessoas revelaram-se sem opinião sobre esta questão ao passo que 23 pessoas consideram que é difícil identificar a marca.

Na última alínea, 7 pessoas disseram que não têm respeito pela marca, 33 mostraram-se sem opinião em relação ao respeito pela marca, 164 pessoas afirmaram que têm respeito pela marca.

Como tal, podemos concluir que grande parte das pessoas confere uma boa reputação à marca.

| Campanhas de Marketing FPF | Conheço | Porcentagem |
|----------------------------------|---------|-------------|
| Campanha “Deixa Jogar” | 102 | 50.5 % |
| “Todas” | 20 | 9.9% |
| “Não somos 11. Somos 11 milhões” | 175 | 85.6 % |
| “Racismo Fora de jogo” | 131 | 64.9 % |
| “O nosso Futsal” | 41 | 20.3 % |
| “Violência Zero” | 88 | 43.6 % |
| “Deixa-te de Joguinhos | 20 | 9.9 % |
| Todos do Mesmo lado | 46 | 22.8% |
| Não conheço nenhuma | 6 | 3% |

Tabela 6: Conhecimento das campanhas de marketing da FPF

Fonte: Elaboração própria

Em relação às campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol 175 pessoas conhecem a campanha “Não Somos 11. Somos 11 milhões!” sendo esta a campanha mais conhecida pela amostra. A segunda campanha mais conhecida pelos inquiridos é o “Racismo Fora de Jogo” sendo conhecida por 131 pessoas. Segue-se a campanha “Violência Zero” com 88 pessoas que conhecem a campanha. A campanha de marketing “Todos do Mesmo lado” é conhecida por 46 pessoas. Relativamente à modalidade futsal, a campanha “O Nosso Futsal” é conhecido por 41 pessoas, o que acabou por ser surpreendente pela positiva porque é revelador da dimensão que o futsal já tem. 20 pessoas conhecem a campanha “Deixa-te de Joguinhos” e o mesmo número de pessoas conhece a campanha “Todas”. Apenas 6 pessoas não conhecem uma única campanha de marketing, o que é revelador do elevado conhecimento que as pessoas têm do trabalho que a FPF tem vindo a desenvolver.

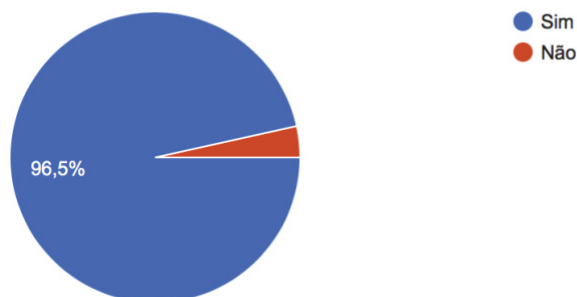


Figura 9: Gráfico que visa perceber se as campanhas de marketing da FPF contribuem para uma reputação positiva no futebol em Portugal

Fonte: Elaboração própria

| Campanhas de Marketing se contribuem para uma reputação positiva no futebol em Portugal | Percentagem | Número de pessoas |
|--|--------------------|--------------------------|
| Sim | 96.5% | 195 |
| Não | 3.5% | 7 |

96.5 % das pessoas consideram que as campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol contribuem para uma reputação positiva no futebol em Portugal, o que corresponde a 195 pessoas. Cerca de 3.5 % das pessoas consideram que as campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol não contribuem para a reputação positiva no futebol em Portugal, o que corresponde a 7 pessoas.

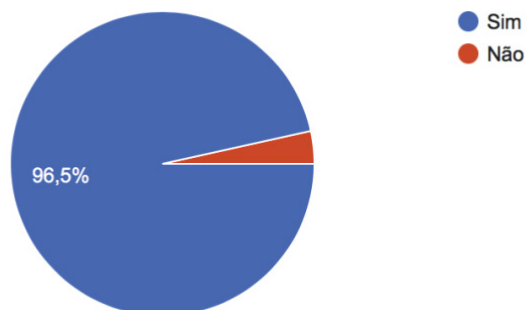


Figura 10: Gráfico que visa perceber se existir uma maior preocupação por parte das marcas em controlar a reputação da marca

Fonte: Elaboração própria

| Se existe uma maior preocupação por parte das marcas em controlar a reputação por causa das redes sociais | Porcentagem | Número de pessoas |
|--|--------------------|--------------------------|
| Sim | 96.5% | 195 |
| Não | 3.5% | 7 |

96. 5 % das pessoas consideram que existe uma maior preocupação por parte das marcas em controlar a reputação da marca por causa das redes sociais, o que corresponde a 195 pessoas. Cerca de 3.5 % das pessoas consideram que não existe uma maior preocupação por parte das marcas em controlar a reputação da marca por causa das redes sociais, o que corresponde a 7 pessoas.

| Frase sobre as campanhas de marketing da FPF | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|--|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| Têm ajudado a compreender a atividade da instituição, bem como a sua estratégia e objetivos | 4 | 10 | 43 | 127 | 19 |
| Transmitem uma definição clara do posicionamento da FPF | 2 | 9 | 48 | 117 | 27 |
| Contribuem para a construção de uma cultura organizacional bem estabelecida | 4 | 6 | 39 | 126 | 28 |
| Transmitem facilmente os seus valores | 3 | 4 | 50 | 110 | 36 |
| Transmitem a missão de desenvolver o desporto com vista a que este se torne um dos mais competitivos a nível internacional | 6 | 9 | 48 | 105 | 35 |
| Têm preocupações com a verdade desportiva | 13 | 16 | 58 | 87 | 29 |
| Defende a tolerância zero em relação a racismo, violência no futebol e viciação de resultados | 4 | 6 | 24 | 95 | 74 |
| Ajudam a criar a identidade da marca | 3 | 3 | 28 | 122 | 47 |

Tabela 7: Sobre as campanhas de marketing da FPF, classifique, por favor, de 1 a 5 onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente

Fonte: Google Forms

Relativamente às campanhas de marketing da FPF, a frase “têm ajudado a compreender a atividade da instituição, bem como a sua estratégia e objetivos” gerou 14 respostas discordantes, 43 pessoas não concordam nem discordam, ao passo que 156 pessoas concordam com esta afirmação.

Em relação à questão se a marca transmite facilmente os seus valores, 7 pessoas discordaram da afirmação, 50 pessoas não concordam nem discordam, ao passo que 146 pessoas consideram que a FPF transmite facilmente os seus valores.

Já 15 pessoas discordam que a marca transmite a missão de desenvolver o desporto com vista a que este se torne um dos mais competitivos a nível internacional, 48 não concordam nem discordam com esta afirmação. Já 140 pessoas concordam com a afirmação.

Em relação à afirmação que a FPF tem preocupações com a verdade desportiva, 29 discordam que esta tenha essa preocupação. Já 58 pessoas mostraram-se indiferentes e 113 pessoas concordam com o facto de a FPF ter preocupações com a verdade desportiva.

Em relação à afirmação “defende a tolerância zero em relação a racismo, violência no futebol e viciação de resultados”, 10 pessoas não concordam, 24 pessoas revelaram não ter juízo crítico, ao passo que 169 pessoas concordam ou concordam totalmente com esta afirmação. Quanto à última afirmação sobre as campanhas de marketing, 6 pessoas consideram que as campanhas de marketing não ajudam a criar a identidade da marca, 28 não concordam nem discordam, 169 pessoas concordam que ajudam a criar uma identidade da marca.

Em suma, podemos concluir que os consumidores reconhecem que as campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol ajudam a promover uma reputação positiva nas diferentes modalidades do futebol em Portugal.

5.2) Análise das entrevistas com base nos objetivos de investigação

Parte 1: A Reputação

- **Reputação da Federação Portuguesa de Futebol**

Na opinião de João Anino, Gestor de Marca da Federação Portuguesa de Futebol, atualmente a marca tem uma boa reputação. Porém, esta melhorou significativamente porque a forma como a marca era vista há uns anos atrás não era positiva.

A boa reputação descrita por João Anino é reforçada por João Malha que afirma que com o novo mandato a FPF passou a ter um crescimento muito significativo. Fatores como a conquista de Portugal da Liga das Nações e do Campeonato da Europa, a existência de atletas como Cristiano Ronaldo, Luís Figo, treinadores como José Mourinho, a organização do Campeonato da Europa de 2004, da Liga dos Campeões em 2014, da fase final da Liga dos Campeões em 2020, o facto de ter recebido e acolhido a Liga das Nações, a construção da Cidade do Futebol para garantir as melhores condições para as suas seleções, o facto de terem recebido o Santa Clara e o Belenenses SAD para que estes jogassem os seus jogos em casa na Cidade do Futebol nesta Liga Nos fruto da pandemia de Covid-19, o pioneirismo no VAR, o facto de serem a única Federação no mundo que tem um canal de televisão, de o Presidente e o CEO estarem em órgãos elevados em Comitês de Organização da UEFA quer de clubes quer de seleções e, por último, do ponto de vista financeiro o facto de registarem lucros são motivos que levam a que a marca tenha uma boa reputação.

Outro motivo que leva a que a marca tenha uma boa reputação é a notoriedade. Pedro Bouças, comentador desportivo no Canal 11 e treinador de futebol, explica que quando treinava equipas femininas, a FPF fazia um excelente trabalho com o objetivo que mais meios de comunicação escrevessem sobre o futebol feminino para promover as modalidades menos vistas. Com o aparecimento do canal 11, este acabou por ser a cereja no topo do bolo porque não só a FPF incentivava os outros meios de comunicação para que se fosse mais falado, aumentando ainda a reputação, como ainda criou o próprio meio para que se

divulgasse as modalidades menos conhecidas e este trabalho, na opinião de Pedro Bouças, foi importante para trazer mais notoriedade e mais pessoas para a modalidade.

O Gestor de Marca da FPF João Anino realça que isto só sucede porque a FPF tem como desafio diário trazer mais meninos e meninas a jogar futebol, com o objetivo de inspirar e servir todos aqueles que andam no mundo do futebol, desde *stakeholders* a jogadores, entre outros intervenientes. Este acrescenta que tudo o que é feito passa por trabalhar nesse sentido com uma preocupação com a responsabilidade social. O Gestor de Marca da FPF afirma que é preciso inspirar e servir todos os dias, trabalhando muito os valores emocionais da marca, acrescentando valor à marca e servindo todos os associados.

João Malha concorda com João Anino neste ponto afirmando que uma marca tem de espelhar bem os seus valores, de modo que sejam bem identificados e ainda que esta tenha uma imagem positiva e que os consumidores se revejam na mesma.

O único ponto a ressaltar que pode ser feito para melhorar ainda mais a reputação segundo João Malha é um trabalho de comunicação a nível internacional que deveria ser feito e que colocaria a FPF ainda com maior destaque no panorama mundial, uma vez que o trabalho da FPF enquanto instituição poderia ser melhor difundido internacionalmente.

Neste sentido, em jeito de conclusão, pode-se concluir que a Federação Portuguesa de Futebol tem uma boa reputação.

- **Reputação das modalidades e do futebol em Portugal**

Para Pedro Bouças, o futebol em Portugal tem uma boa reputação. Porém, esta deveria ser melhor porque a qualidade dos jogadores e treinadores portugueses é elevada, embora, na opinião deste, haja fatores como o facto de se falar demasiado de casos nebulosos que fazem com que a reputação fique manchada.

Por outro lado, na opinião do comentador desportivo, os programas desportivos de rádio e de televisão geram mais audiência se as pessoas denegriram a reputação do jogo e como as audiências condicionam a forma como os meios atuam, há pessoas que optam por tratar mal o desporto e passam demasiado tempo a maltratá-lo porque são ouvidas. Portanto, para Pedro Bouças, existem condições para ter uma reputação melhor do que aquela que se tem atualmente.

Quanto ao futsal e ao futebol Pedro Bouças considera que estas também têm boa reputação porque as Seleções são muito boas e porque beneficiam do facto de não haver tanto fanatismo dos clubes e não aparecerem tanto nos media. O facto de não aparecerem tanto nos media e não existirem tantas pessoas a comentar de forma negativa, melhora significativamente a reputação dessas modalidades e faz com que estas tenham uma reputação ainda melhor que a do futebol.

Pedro Bouças explica que cresceu apenas a ver futebol e a falar-se apenas disso e foi a Federação Portuguesa de Futebol que contribuiu para trazer as outras modalidades no mapa. Para este, a marca tem dado uma grande visibilidade às outras modalidades que têm crescido. Apesar de não conhecer a realidade dos outros países, o comentador desportivo acha que a maior parte dos outros países quase só vê futebol e esse facto faz com que o trabalho da FPF seja ainda mais valorizado.

Na opinião de João Malha, a reputação da modalidade está ligada à marca propriamente dita, ou seja, o sucesso desportivo é igual no futsal e no futebol de praia e o facto de se ter ganho tantos títulos faz com que a reputação seja elevada. Neste sentido, o futsal e o futebol de praia são modalidades menores em termos de reputação, apesar de esta ser muito positiva e de terem melhores jogadores do mundo nas duas modalidades.

Parte 2: Campanhas de marketing da FPF

- **Como considera que as campanhas de marketing da FPF influenciam a reputação do futebol em Portugal?**

Para João Anino cada competição tem o seu posicionamento e a sua forma de comunicação e quando se comunica tem de se ter em atenção todas as pessoas e não considerar que é uma campanha de marketing de uma determinada modalidade realizada pela FPF. “No final de cada época desportiva os jogadores de cada equipa são convidados, assim como dirigentes, entre outros intervenientes, para tirar fotografias com os clubes. São feitas ainda outras ações como levar os jogadores para as escolas para os jovens conversarem com eles e todas essas ações visam valorizar essa relação que existe entre estas duas partes”, explica o Gestor de Marca da FPF.

Segundo João Anino, outro motivo que leva a que se considere que as campanhas de marketing da FPF influenciam a reputação do futebol em Portugal é o facto de esta ter preocupações com a responsabilidade social. “O facto de não se discriminar nada nem ninguém é genuíno da nossa parte. Para este, o futebol também não o faz, acolhendo toda a gente de forma igual e nós promovemos esses valores de forma genuína e isso vê-se em tudo o que fazemos”, explicou João Anino.

Para conseguir esse objetivo são realizadas ações para os sem abrigo para melhorar as condições deles e tentar que estes tenham um emprego e uma casa. Tudo isto faz parte do ADN da marca que é uma marca de todos os portugueses e todos estes fazem parte da marca desde os que não gostam de ver futebol, mas gostam de ver a Seleção Nacional, àqueles que gostam de eSports. Todos são portugueses e trabalhamos para todos “vincou o Gestor de Marca da FPF.

Já para João Malha qualquer campanha tem o objetivo de contribuir para uma melhor reputação do futebol, para protegê-lo e promover o desporto. Apesar de o CEO da Empower Sports não ter o sucesso das campanhas, a nível de métricas, este considera que estas não são assim tão reconhecidas por causa da falta de cultura desportiva existente em Portugal.

Para o Gestor de Marca da FPF, João Anino, as campanhas da FPF que têm maior impacto são as da Seleção Nacional de Futebol, desde Campeonatos da Europa a Campeonatos do Mundo porque há um investimento maior e esforço de comunicação cada vez maior. Segundo João Anino, isto acontece porque a FPF é uma das melhores marcas a nível nacional que tem um público de 10 milhões e mais 3 fora de Portugal com uma capacidade de alcance completamente diferente.

Parte 3- As Redes Sociais

- **Redes sociais e a sua preocupação em controlar a reputação da marca**

Cada vez mais as pessoas chegam à informação através das redes sociais e, na opinião de Pedro Bouças, há mais pessoas a acederem a informação nas redes sociais do que nos jornais”. Assistimos, por exemplo, ao futebol feminino a aparecer nos jornais e na televisão e do ponto de vista profissional recebíamos muito pouco dinheiro e a maior notoriedade que tínhamos era essa visibilidade que nos davam”, disse o comentador desportivo.

Já na opinião de João Malha, o grande desafio para qualquer marca no século XXI em termos de gestão da sua reputação são as redes sociais e, para o CEO da Empower Sports, ” uma reputação leva muito tempo a construir e demora segundos a ser destruída, promovendo uma falta de rigor tremenda e conseguindo envenenar a opinião pública com factos que se pode vir a confirmar que não eram verdadeiros e , se muita gente os divulgar, promove esses problemas de reputação“.

Para Pedro Bouças, as redes sociais são cada vez mais um veículo para promover o treinador e jogadores. Sobretudo em modalidades onde o retorno profissional e financeiro não é tão elevado, a notoriedade é muito importante para a felicidade das pessoas e para continuarem a praticar desporto, de acordo com a opinião do comentador desportivo.

No entanto, João Malha considera que não se pode ver as redes sociais apenas do ponto de vista negativo, permitindo uma interação maior com os clientes, clubes, sócios entre outros. Por outro lado, permite ainda fazer campanhas de comunicação mais baratas, mais imediatas, mas tem a parte má porque pode colocar facilmente a reputação das instituições em causa e existem sempre *haters* que tentam destruir essa reputação.

As redes sociais vieram trazer uma maior preocupação com a reputação da marca segundo João Anino, sendo que o que se coloca tem de ser relevante para os adeptos. A Federação Portuguesa de Futebol, para o Gestor de marca da FPF, trabalha muito para estabelecer essa ligação emocional através de medidas como não colocando publicidade só por colocar, não se colocando publicações por exemplo da lesão de um jogador, mas sim a anunciar que são Campeões da Europa de Futebol.

Esta existência de redes sociais obriga a que haja uma urgência ainda maior em ter cuidado com a reputação das marcas, mas o aparecimento das redes sociais e o seu mediatismo obriga a que haja uma monitorização das marcas porque facilmente surge uma crise do nada, daí existirem tantas agências que as empresas recorrem para gestão de redes sociais.

As redes sociais são seguidas por muitas pessoas fora do país e a Seleção Nacional de Futebol é uma das marcas mais valiosas do mundo com um modelo de negócio internacional segundo João Anino. Para além disso, o autor aponta que o facto de a marca se posicionar noutros palcos ao ser reconhecida como uma organização que está por detrás de excelentes eventos como a Liga dos Campeões, ter um canal de televisão, uma universidade faz com que a marca tenha um grande alcance, estando no top 5 mundial, com a maior página de instagram do país e a do facebook no top 10.

Comparando a comunicação dos clubes com a das marcas, João Malha justifica que ao passo que nos clubes estes têm equipas internas e agências externas só focadas na gestão de redes sociais, marcas como a Eleven Sports trabalham com várias agências só para o digital para monitorizar campanhas entre outros aspetos.

Em suma, existe uma grande preocupação com as redes sociais porque esta é a principal forma de comunicação entre marcas, consumidores e acaba por ser um ponto chave com a sua política de gestão financeira e comercial. Para João Malha não se pode gerir de forma adequada umas redes sociais e depois haver um escândalo de desvio financeiro porque não é por ter redes sociais bem trabalhadas que não vai deixar de ser um escândalo.

Parte 4: Comunicação no futebol e nas outras modalidades

- **Diferenças em termos de comunicação entre futebol e as outras modalidades**

João Anino esclarece que a Federação Portuguesa de Futebol tem 4 modalidades e cada uma tem formas de comunicar diferente e que a própria modalidade também comunica de forma diferente mediante a competição em que estão envolvidos.

Em relação ao futebol de praia este considera que não é ideal para grandes estudos porque é tratado de forma diferente e ajustada à realidade da modalidade, uma vez que o futebol de praia “vive de ter um campo dentro da praia, de as pessoas começarem a ouvir música e entrarem dentro do campo”. Porém, há eventos como a fase final de um Campeonato de Futebol de Praia em que existe promoção nas redes sociais dos clubes presentes porque já foram vistos na televisão os quartos de final e depois existe uma espécie de bola de neve que se vai comunicando. No entanto, a organização de um evento como um Campeonato do Mundo é vendido por si só, mas João Anino esclarece que isto corresponde a uma exceção na modalidade.

Quanto ao futsal, eventos como um Benfica-Sporting, no play-off, tem uma audiência de cerca de meio milhão de espetadores a assistir a este encontro. Na Taça de Portugal, um embate entre estas duas equipas também corresponde a cerca de 400 mil pessoas a assistir. Para João Anino, estes são valores muito mais altos que muitos jogos de futebol em Portugal, mas que isso se deve ao facto de serem os adeptos destes clubes grandes que veem estes jogos, não sendo o público habitual do futsal.

“Em termos de comunicação, no futsal, existe uma estratégia desde o início da época para que esta comunicação fosse global, ou seja, optou-se por alterar o logótipo, sendo igual em todas as competições e servindo para play-off tanto feminino como masculino, apenas mudando a descrição ao lado”, explicou João Anino.

O facto de Portugal ter também o melhor jogador do mundo, de Portugal ter conquistado o Campeonato da Europa e do Sporting ser Campeão Europeu faz com que esta modalidade tenha uma boa visibilidade.

Na opinião de João Anino, o futebol é um fenómeno diferente de ser comunicado, não se podendo comparar o feminino com o masculino, assim como o futsal e o futebol estão em dimensões diferentes.

Apesar de serem dimensões diferentes, existe um esforço em qualquer modalidade de puxar sempre para que haja mais meninos e meninas a praticar desporto, no entanto o facto de se investir mais horas no futebol do que nas outras modalidades faz com que em termos de comunicação seja preciso estar atento a determinadas especificidades. Porém, de acordo com João Anino, são cada vez mais as horas investidas nas outras modalidades, particularmente nos clubes para que estes cresçam de forma sustentada.

Comparando a comunicação de clubes com a de uma marca, para João Anino a essência da Federação Portuguesa de Futebol passa por trazer mais meninas e meninos a competir e promover o futebol como um todo. O Gestor de Marca da FPF explica que a gestão do futebol é feita dessa forma e os clubes são parte desse todo, apesar de comunicarem de uma forma diferente. Ao passo que os clubes tentam desenvolver a sua missão e valores emocionais associados à marca, a FPF promove o futebol como um todo, sendo que numa final da Taça ou numa Supertaça, os clubes são chamados porque o futebol é um todo e todos fazem parte desta estratégia.

Já para João Malha, em jeito de conclusão, este considera que não existia essa diferenciação do lado interno, ou seja, da FPF. No entanto, alerta para o facto de o futebol ter várias Seleções Masculinas e Femininas de vários escalões de formação e muito mais equipas do que há no futsal e no futebol de praia, portanto existe muito mais fluxo de comunicação e tal facto está relacionado com a ordem de grandeza do número de praticantes.

5.3) Análise de Conteúdo

| Rede Social | Gostos/ Seguidores | Classificações |
|--------------|-----------------------|----------------|
| Twitter | 900.9 mil | - |
| Facebook | 4 405 856 | 4.5 em 5 |
| Site Oficial | - | - |
| Instagram | 6.200 000 | - |
| Linkedin | 22.093 | - |
| Youtube | - | - |

Tabela 8: Análise das campanhas de marketing da FPF

Fonte: Elaboração própria com base nas campanhas de marketing da FPF

Nota: Estes dados foram retirados no dia 14 de outubro de 2020 pelo que pode haver modificações, entretanto nos valores

| Nome da Campanha | Data de Lançamento | Duração do anúncio | Símbolos na campanha | Valores associados | Tipo de linguagem |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|---|--|--|
| “Não somos 11, somos 11 milhões” | 27.05.2016 | 1:30 | -Música Portuguesa (adaptação de “Tudo que eu te dou” de Pedro Abrunhosa) -Pessoas nos cafés a verem jogos de futebol com cachecóis -Praça do Marquês de Pombal -Expressão: “Não somos 11. Somos 11 milhões” | -União -Companheirismo -Sentimento de orgulho nacional -Amizade - Amor - Respeito pelo outro -Partilha | -Uso da 1ª pessoa do plural -Música emotiva -Utilização de cores vivas |
| “Deixa Jogar” | 02.09.2019 | 1:30 | -Utilização de crianças para mostrar os maus tratos no futebol - Ligação emocional entre pais e filhos | -Amizade -Entreajuda -Amor - União - Partilha | -Não verbal (choro, revolta) - Música emotiva - Linguagem chamativa |
| “Todos do mesmo lado” | 11.04.2020 | 1:24 | - Surgimento dos vários estádios de futebol das várias ligas - Aparecimento dos melhores jogadores portugueses na atualidade | -União - Espírito de confiança - Entreajuda -Respeito | -Linguagem emotiva -Música emotiva |

Tabela 9: Análise às redes sociais da Federação Portuguesa de Futebol

Fonte: Elaboração própria com base em dados retirados das redes sociais da FPF

| Rede Social | Nome da campanha | Número de likes | Número de dislikes | Comentários | Utilização de hashtags | Número de visualizações |
|-------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|-------------|------------------------|-------------------------|
| Youtube | “Não somos 11, somos 11 milhões” | 352 | 13 | Desativados | #1 de 11 milhões | 36 746 |
| Youtube | “Deixa Jogar” | 477 | 12 | 17 | #DeixaJogar | 2 067 652 |
| Youtube | “Todos do mesmo lado” | 218 | 1 | 2 | #TodosPortugal | 2526 |

Tabela 10: Análise ao youtube da Federação Portuguesa de Futebol

Fonte: Elaboração própria com base em dados retirados do youtube da FPF

Nota: Estes dados foram retirados no dia 14 de outubro de 2020 pelo que pode haver alterações entretanto

| Rede Social | Nome da campanha | Número de likes | Texto | Comentários | Número de partilhas | Vídeo ou imagem | Reagir com coração | Reagir com emoji de choro |
|-------------|----------------------------------|-----------------|--|-------------|---------------------|-----------------|--------------------|---------------------------|
| Facebook | “Não somos 11, somos 11 milhões” | 2.300 | Não somos 11, somos 11 milhões! Personalizem a vossa foto de perfil com as cores nacionais, uma corrente de milhões de cachecóis de apoio à Seleção rumo ao UEFA EURO 2016. Cliquem em "Experimenta/Try It". Vamos! | 180 | 488 | Vídeo | 85 | 2 |
| Facebook | “Deixa Jogar” | 3.400 | "Não vales nada!". As crianças não se esquecem dos primeiros passos no futebol: é assim que queremos dar o exemplo? #DeixaJogar #TodosPortugal | 201 | 3200 | Vídeo | 503 | 149 |

Tabela 11: Análise à rede social facebook

Fonte: Elaboração própria com base em dados retirados do facebook da FPF

Nota: Estes dados foram retirados no dia 14 de outubro de 2020 pelo que pode haver alterações entretanto

| Rede Social | Nome da campanha | Número de likes | Texto | Hashtags | Data | Visualizações |
|-------------|--------------------------------|-----------------|--|--------------------------------------|-----------------------|---------------|
| Instagram | Não somos 11, somos 11 milhões | 13.700 | “Tudo o que eu te dou, tu me dás a mim. Tudo o que eu sonhei, tu farás por mim. Somos Portugal!” | #1 de 11 milhões #selecaoportugal | 30 de maio de 2016 | 13726 |
| Instagram | “Deixa Jogar” | 74.915 | "Não vales nada!" As crianças não se esquecem dos primeiros passos no futebol: é assim que queremos dar o exemplo? #DeixaJogar | #DeixaJogar | 2 de setembro de 2019 | 244 440 |
| Instagram | “Todos do mesmo lado” | 35249 | Temos um adversário comum e estamos todos no mesmo lado da bancada. Somos #TodosPortugal . | #TodosPortugal | 11 de abril de 2020 | 121629 |

Tabela 12: Análise à rede social Instagram

Fonte: Elaboração própria com base em dados da rede social Instagram

Nota: Estes dados foram retirados no dia 14 de outubro de 2020 pelo que pode haver alterações entretanto

| Rede Social | Nome da campanha | Número de likes | Texto | Utilização de hashtags | Comentários |
|-------------|--------------------------------|-----------------|---|------------------------|-------------|
| Linkedin | Não somos 11, somos 11 milhões | - | - | - | - |
| Linkedin | “Deixa Jogar” | 289 | A FPF lançou um movimento de incentivo à mudança das "vozes do futebol" nos jogos de formação: #Deixa Jogar mostra as frases que deixam marca nos primeiros anos de carreira. | #DeixaJogar | 8 |
| Linkedin | “Todos do mesmo lado” | - | - | - | - |

Tabela 13: Análise à rede social linkedin

Fonte: Elaboração própria com dados retirados do linkedin da FPF

Nota: Estes dados foram retirados no dia 14 de outubro de 2020 pelo que pode haver alterações entretanto

| Rede Social | Nome da campanha | Número de likes | Retweets | Comentários | Utilização de hashtags | Número de visualizações | Texto |
|-------------|-----------------------|-----------------|----------|-------------|------------------------|-------------------------|--|
| Twitter | - | - | - | - | - | - | - |
| Twitter | - | - | - | - | - | - | - |
| Twitter | “Todos do mesmo lado” | 635 | 156 | 4 | #TodosPortugal | 13800 | Temos um adversário comum e estamos todos do mesmo lado na bancada. Somos #TodosPortugal |

Tabela 14: Análise à rede social twitter

Fonte: Elaboração própria com dados retirados do twitter da FPF

Nota: Estes dados foram retirados no dia 14 de outubro de 2020 pelo que pode haver alterações entretanto

| Meio de Comunicação | Tipo de publicações | Regularidade das comunicações | Outro tipo de ações comunicadas: eventos / passatempos | Presença de valores, posicionamento e ADN da marca | Interação com os clientes | Tipo de comunicação nas notícias |
|---------------------|--|--|---|---|---|--|
| Site Oficial | No site da marca, o género de informação transmitida são notícias sobre a atualidade desportiva sendo relacionadas não só com a FPF e os seus eventos, como também com os jogos das várias modalidades desportivas | As comunicações são realizadas todos os dias, de forma geral, no entanto a marca tem a preocupação de comunicar apenas quando considera pertinente | A marca faz referências a formações que são administradas por profissionais da marca na área por exemplo da assessoria de imprensa, dos eventos desportivos, entre outros | O tipo de comunicação e especialmente as campanhas de marketing que estão presentes nas notícias da FPF são reveladores do posicionamento, valores e ADN da marca | A utilização de hiperligações nas notícias, a utilização de imagens, a utilização da primeira pessoa do plural nas campanhas de marketing visam estabelecer uma conexão com os clientes | O tipo de comunicação utilizado pela marca no site oficial contempla uma linguagem simples, explicativa, rigorosa. É frequente a utilização de imagens, hiperligações e negritos |

Tabela 15: Análise ao Site Oficial

Fonte: Elaboração própria com base na análise do site oficial da FPF

5.3.1) Resumo da Análise de Conteúdo

Através da análise de conteúdo podemos perceber o quão relevantes são as redes sociais da Federação Portuguesa de Futebol para a estratégia de comunicação veiculada pela marca. No instagram, a marca tem cerca de 6.200 000 seguidores, no facebook 4.405 856, no linkedin cerca de 22.093 e no twitter a página é seguida por 900.9 mil pessoas.

Nas campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol nota-se uma grande preocupação por parte da marca com a responsabilidade social e ainda um elevado sentido patriótico com muitos símbolos característicos do país. Na campanha “Não Somos 11, Somos 11 milhões!” está presente uma música portuguesa adaptada da canção de Pedro Abrunhosa “Tudo o que eu te dou”, na qual se veem várias pessoas nos cafés a ver jogos de futebol com cachecóis da Seleção Nacional e observa-se a praça do Marquês de Pombal.

Também na campanha “Deixa Jogar” podemos observar a preocupação da marca com a violência no futebol e com os maus tratos que as crianças são alvo, pretendendo esta campanha alertar para esses problemas.

Outra característica presente nessas campanhas de marketing é a exposição de valores como a esperança, simplicidade, amizade, união, respeito pelo outro que são comuns às três campanhas analisadas.

Em termos de linguagem verbal e não verbal podemos perceber que nas campanhas de marketing são muito utilizadas músicas emotivas, é muito recorrente a utilização da primeira pessoa do plural para enfatizar a noção de comunidade e são muito utilizadas cores vivas como o vermelho e o amarelo. Utilizam-se ainda muito os *hashtags*, sendo que cada campanha tem um *hashtag* específico.

Em relação às redes sociais podemos concluir que na rede social youtube todas as campanhas tiveram mais de 2000 visualizações, sendo que a que teve maior número de visualizações foi a campanha “Deixa Jogar” com um total de 2 067 652, sendo que a segunda campanha com mais visualizações foi a “Não somos 11, somos 11 milhões” com 36 746 e , por último, a campanha “ Todos do Mesmo lado” com 2526 visualizações. Quanto ao número de *likes* também a campanha “Deixa Jogar” foi a que teve maior impacto com 477 gostos.

Já na rede social facebook, a campanha que teve maior número de *likes* foi a campanha “Todos do Mesmo lado” com 11.000, sendo ainda a campanha com maior número de reações com o símbolo do coração e que mais comentários gerou da parte do público. Em relação ao número de partilhas, a campanha mais partilhada foi a “Deixa Jogar” com 3200 partilhas seguido da “Não somos 11, somos 11 milhões!” com 488.

Na rede social instagram, a campanha que teve maior impacto a nível de *likes* foi a “Deixa Jogar” com 74915, tendo ainda o maior número de visualizações com cerca de 244.440. No que concerne às outras duas campanhas, podemos observar que o mínimo de visualizações foi de 13726 na campanha “Não Somos 11, Somos 11 milhões!”, o que comprova o grande alcance destas campanhas.

O linkedin não é tão utilizado pela Federação Portuguesa de Futebol. Na sequência da minha pesquisa, apenas encontrei dados sobre a campanha “Deixa Jogar” e esta teve 289 *likes* e oito comentários. Neste sentido, podemos concluir que esta plataforma não é tão utilizada como as outras para divulgar as campanhas de marketing da marca.

Já no twitter também só encontrei dados sobre a campanha “Todos do Mesmo Lado” sendo que comparativamente com o linkedin esta campanha teve maior visibilidade, uma vez que teve 635 likes, 156 retweets, 4 comentários e 13800 visualizações. Apesar de só ter encontrado registos desta campanha na rede social twitter, esta teve um bom alcance.

No que diz respeito ao site oficial não é possível avaliar o alcance do mesmo a nível de impacto, porém podemos verificar que existe um predomínio de notícias sobre a atualidade desportiva. No entanto, também são produzidas notícias fazendo referência a formações que são administradas por profissionais da FPF na área da assessoria de imprensa, dos eventos desportivos, entre outros temas.

Quanto à regularidade das publicações estas são realizadas apenas quando a Federação Portuguesa de Futebol considera que é pertinente, no entanto como pudemos observar a FPF coloca notícias todos os dias.

Em relação ao tipo de comunicação realizado no site oficial podemos concluir que o género informativo predominante são notícias que são redigidas com uma linguagem simples, explicativa e rigorosa, sendo que estas são acompanhadas por hiperligações, por negritos nas informações mais importantes e ainda por imagens.

Em jeito de conclusão, podemos concluir que as campanhas de marketing da FPF têm um grande alcance nas redes sociais e que a marca tem uma grande preocupação com o que comunica e com a forma como o faz procurando uma coerência em termos de comunicação em todos os meios utilizados pela marca.

5.4) Interpretação e discussão dos dados recolhidos

Questão 1: Será que os consumidores consideram que as campanhas de marketing da FPF ajudam a promover uma reputação positiva nas modalidades do futebol em Portugal?

Esta questão tem como objetivo perceber se os consumidores consideram ou não que as campanhas de marketing da FPF ajudam a promover uma reputação positiva nas modalidades do futebol em Portugal e ainda perceber se a marca tem uma boa reputação.

Para Pedro Bouças, o facto de os meios de comunicação falarem demasiado de casos nebulosos, como arbitragem e casos judiciais, faz com que a reputação do desporto fique manchada. Na opinião do comentador desportivo, do programa “Futebol Total” da FPF, os programas desportivos de rádio e de televisão “geram mais audiência se as pessoas denegrirem a reputação do jogo e, como o mercado é regulado pelas audiências e é condicionador da forma como os meios atuam, há pessoas que optam por tratar mal o desporto, pelo que existem condições para haver melhor reputação do que aquela que existe atualmente”.

Relacionando com o enquadramento teórico, como diz Fan, “a reputação da marca pode ser destruída da noite para o dia e, quando ocorre uma crise é a marca que assume a culpa e, conseqüentemente, são a imagem e a reputação que acabam por ser as vítimas (Fan, 2005:345)” pelo que a comunicação veiculada nos meios de comunicação acabam por ter influência na reputação da marca.

Para solucionar este problema da reputação organizacional resume-se a gestão da reputação em cinco grandes objetivos (Schultz & Werner (2005:4):

- Manter uma reputação favorável no local de trabalho
- Melhorar e construir a organização assegurando um bom nome e reputação

- Estabelecer práticas aceitáveis, políticas, procedimentos, sistemas e padrões que evitarão danos à reputação da organização
- Estabelece diretrizes para lidar com situações em que a reputação da empresa tenha sido manchada
- Preparar a equipa de gestão para assumir responsabilidades na gestão da reputação da empresa”

João Malha, CEO da Empower Sports, que já trabalhou na Federação Portuguesa de Futebol, considera a reputação da FPF como “muito boa” devido ao trabalho que tem vindo a ser feito, a partir dos anos 90, na formação e na Seleção Nacional com a vitória da Liga das Nações e Campeonato da Europa.

O facto de a Seleção Nacional contar ainda com atletas como Cristiano Ronaldo que já conquistou várias Bolas de Ouro, de haver treinadores como José Mourinho que têm uma grande reputação a nível internacional, da FPF ser responsável pela organização de eventos como a Liga dos Campeões em 2014, a fase final da Liga dos Campeões este ano, o acolhimento da Liga das Nações, a construção da Cidade do Futebol, o facto de terem sido pioneiros no VAR, de serem a única Federação no mundo com um canal de televisão próprio, pelo facto de o Presidente e o CEO estarem em cargos elevados em Comités de Organização da UEFA, por terem lucro elevado a nível de gestão financeira da marca são todos motivos que levam a que a marca tenha uma boa reputação segundo João Malha.

João Anino, Gestor de marca da Federação Portuguesa de Futebol, acrescenta que o facto de o propósito da FPF ser o de trazer mais meninas e meninos a jogar futebol, visando inspirar e servir todos aqueles que andam no mundo do desporto, desde *stakeholders* a jogadores, entre outros intervenientes faz com que a marca tenha uma boa reputação”.

Outra razão para a boa reputação da marca prende-se com o facto de esta, segundo o Gestor de Marca da FPF, “trabalhar muito os valores emocionais da marca, servindo todos os associados e, deste modo, acrescentando valor à marca”. Este justifica que a marca é “internacional, uma vez que é promovida a nossa marca nacional em contexto externo”.

Por outro lado, a marca tem preocupações com a responsabilidade social segundo o Gestor de Marca da FPF. Para este, “o facto de não discriminamos nada nem ninguém é genuíno da nossa parte. O futebol também não o faz, acolhendo toda a gente de forma igual e nós promovemos esses valores de forma genuína e isso vê-se em tudo o que fazemos. A marca faz várias ações para os sem abrigo, para melhorar as suas condições, para tentar que eles tenham um emprego e uma casa”. De forma sintética, João Anino justifica que isso faz parte do ADN da marca, que pretende ser inclusiva e que pertence a todos os portugueses mesmo os que não gostam de futebol e esse facto também contribuiu para a boa reputação da marca.

Para João Malha existe apenas um ponto que pode ser feito para melhorar ainda mais a reputação que está relacionado com a divulgação do trabalho da FPF a nível internacional que, na opinião do mesmo, não é muito divulgado.

João Anino conclui esta ideia dizendo que a forma como a marca era vista há uns anos atrás não era positiva, mas que melhorou muito desde a entrada da atual direção. O Gestor de Marca da FPF frisa que “é uma máquina diferente, outra forma de trabalhar e agora falamos da Federação Portuguesa de Futebol com outra valorização também devido ao trabalho realizado por todos os profissionais desta casa”.

Se existia dúvida se as campanhas de marketing contribuíam para uma reputação positiva das modalidades do futebol em Portugal, através dos dados obtidos pelas respostas no questionário, é possível confirmar a seguinte questão. Neste sentido, retiram-se algumas conclusões que ajudam a responder à questão de investigação n. °1:

- 72 % dos inquiridos concordaram ou concordaram totalmente com a afirmação de que as campanhas de marketing da FPF têm ajudado a compreender a atividade da instituição, assim como a sua estratégia e objetivos
- 76 % dos inquiridos consideraram que as campanhas de marketing da FPF contribuem para a construção de uma cultura organizacional bem estabelecida
- 83 % consideraram que as campanhas de marketing ajudam a criar a identidade da marca

- 85 % consideraram que as campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol contribuem para a reputação da empresa

Estes valores acima dos 50 % em todas as características enunciadas pela marca justificam-se pelo facto de o marketing realizado pela marca existir para dar resposta às necessidades dos consumidores (Kotler,2003:30).

Questão 2: Qual é o papel das redes sociais no desporto? Existe uma maior preocupação por causa destas?

Esta questão visa perceber qual é o comportamento das marcas com a proliferação das redes sociais e se os consumidores de redes sociais consideram que estas vieram facilitar ou não o trabalho das marcas.

Para Schultz & Werner, devido às notícias divulgadas de forma instantânea e virtual, o tempo de resposta para uma crise é reduzido, o que obriga a que haja uma resposta rápida por parte da empresa para proteger a sua organização (Schultz & Werner,2005:10). Na opinião destes dois autores, ao passo que no passado eram os *media* quem definiam a perceção, hoje um desconhecido com um comentário na internet pode causar estragos na reputação de uma empresa. Por outro lado, a internet também pode ser vista como uma forma de combater os rumores (Schultz & Werner, 2005:9).

Justificando com enquadramento teórico, para Kotler, “o consumidor atual é um consumidor expressivo e colaborativo que utiliza os *media* sociais que com o seu estilo de vida e atitudes influencia a sociedade, gerando impacto a nível social, económico e ambiental negativos na vida das pessoas (Kotler,2000:19)”.

O Gestor de Marca da FPF João Anino acredita que as redes sociais são cada vez mais um veículo para promover o desporto e os próprios treinadores e jogadores. Para este, “sobretudo as modalidades onde o retorno profissional e financeiro não é tão elevado, a notoriedade é muito importante para a felicidade das pessoas e para continuarem a praticar desporto”.

Para João Anino esta aposta nas redes sociais acontece ainda porque cada vez mais as pessoas chegam à informação através das redes sociais em detrimento de acederem através dos jornais ou televisão.

Já de acordo com João Anino, as redes sociais “levam a que tenhamos uma maior preocupação com a reputação das marcas”. Relativamente à Federação Portuguesa de

Futebol, para o Gestor de Marca, o que se coloca como conteúdo tem de ser relevante para os adeptos, sendo que temos de trabalhar para estabelecer essa ligação emocional, não colocando publicidades só por pôr e também não colocando passatempos”. As publicações relevantes que se fazem, afirma este, têm que ver por exemplo com a conquista de um Campeonato da Europa como aconteceu com o futebol e não fazendo publicações como, por exemplo, acerca da lesão de um jogador.

João Malha, CEO da Empower Sports, reforça a ideia de que as redes sociais vieram trazer uma urgência ainda maior por parte das marcas em cuidar da reputação. Na sua opinião, o mediatismo das redes sociais obrigou a que haja uma monitorização constante das marcas porque facilmente surge uma crise, daí a existência de muitas agências a que as empresas recorrem para gestão das redes sociais.

Para João Anino, os números da Federação Portuguesa de Futebol falam por si e obrigam a que a marca tenha uma preocupação muito grande com as redes sociais. “A Federação Portuguesa de Futebol é uma marca internacional no seu modelo de negócio e isso é particularmente visível nas nossas redes sociais. Estas são seguidas por muitas pessoas fora do país e a Seleção Nacional de Futebol é uma das seleções mais valiosas do mundo “.

O facto de, segundo João Anino, a marca ter a maior página de instagram do país e a do facebook estar no top 10 faz com que o alcance da marca seja enorme e que se torne mais premente gerir a reputação da marca.

De forma conclusiva, João Malha considera que as redes sociais podem ser vista de duas formas: de um ponto de vista negativo onde estas promovem uma falta de rigor e conseguem envenenar a opinião pública com factos que se pode vir a confirmar que não são verdadeiros e, se muita gente os divulgasse, promoveria esses problemas de reputação.

Por outro lado, segundo João Malha, estas permitem maior interação com os clientes, clubes, sócios, entre outros e permite ainda, numa ótica de campanhas de comunicação, realizá-las de forma mais barata e imediata. O CEO da Empower Sports, que já trabalhou na FPF, diz

que o facto de a FPF não ter redes sociais próprias, sendo representada por redes sociais com o nome “Seleções de Portugal”, é uma forma de se defender pessoalmente como marca por causa de clubismos e da irracionalidade associada.

Questão 3: Existem diferenças em termos de comunicação nas modalidades, equipas femininas e masculinas? E em termos de reputação?

Esta questão visa perceber quais são as diferenças em termos comunicacionais entre as modalidades, as equipas femininas e masculinas e ainda compreender se existe diferenças na reputação, por exemplo, entre o futebol e as outras modalidades como o futsal.

Relacionando com o enquadramento teórico, segundo Mullin, se os consumidores não conseguem reconhecer o clube, a equipa, ou o jogador, o marketing torna-se um caminho para o esquecimento. Neste sentido, os profissionais de marketing devem procurar tornar o produto distintivo e atraente na mente do consumidor independentemente de o produto ser novo, estabelecido ou antigo (Mullin et al, 2014:260) e é isto que também sucede com o trabalho da FPF com as várias modalidades havendo uma preocupação que o seu trabalho não fique esquecido.

Vivemos numa época em que o consumidor de desporto tornou-se cada vez mais exigente, pelo que as instituições desportivas têm cada vez mais obstáculos que necessitam de ser ultrapassados, daí que o foco tenha de ser voltado para os consumidores e para a satisfação das suas necessidades. Outro aspeto que os autores destacam é o facto de os consumidores deste mercado serem especialmente sensíveis a fatores emocionais e de relação com o seu desporto, nomeadamente com o seu atleta favorito, a sua equipa e com as vitórias e derrotas (Sá & Sá, 1999:21).

Para João Anino, a Federação Portuguesa de Futebol tem 4 modalidades e cada uma delas tem formas de comunicar diferente e a própria modalidade também comunica de forma diferente mediante a competição que estamos a falar.

Para o Gestor de Marca, quanto ao futebol de praia não é o ideal para grandes estudos. “Sabemos claramente que o futebol de praia não é o ideal para grandes estudos porque é tratado de forma diferente e ajustada à realidade da modalidade”. João Anino dá o exemplo da fase final de um Campeonato de Futebol de Praia entre o Sporting CP e um Sporting

Braga em que existe promoção nas redes sociais dos clubes presentes porque já foram vistos na televisão os quartos de final e depois existe uma espécie de bola de neve que se vai comunicando. “Quando organizámos o Campeonato do Mundo trata-se de um produto vendido por si só, ou seja, é comunicado de forma diferente, mas é algo muito à parte “, justifica João Anino.

O futsal também é comunicado de forma diferente segundo João Anino. Em termos de comunicação foi definida a estratégia no início da época de modo a que se comunicasse de forma global, como se realiza na NBA, e, como tal, foi alterado o logotipo, com o objetivo que fosse igual em todas as competições e servindo para tudo (play-off masculino, feminino), apenas mudando a descrição. Para além disso, existe ainda um posicionamento que o futsal venha desde o bairro até aos maiores palcos.

Esta afirmação de João Anino sobre a importância do posicionamento vai ao encontro do que é defendido por Mullin. Este considera que o resultado final está relacionado com a posição do produto nas mentes dos consumidores (Mullin et al, 2014: 263). Na opinião do autor, a estratégia de posicionamento é extremamente difícil na indústria do desporto, onde as imagens divulgadas pelos *media* são públicas e geralmente estão fora do controlo dos profissionais de marketing de equipas e ligas (Mullin et al, 2014:263).

No futsal, no play-off que opõe o Benfica e o Sporting, a audiência é de cerca de meio milhão de pessoas, assim como na Taça de Portugal é de cerca de 400 mil pessoas. De acordo com o que foi dito por João Anino “são valores mais altos do que muitos jogos de futebol neste país na 1ª Liga porque os adeptos dos clubes grandes do futebol veem o seu clube grande no futsal, não sendo propriamente o público habitual de futsal”.

Com base no público que assiste a cada modalidade, Pedro Bouças considera que o futebol de praia e o futsal têm boa reputação, até mesmo melhor que a do futebol, porque beneficiam do facto de não aparecerem tanto nos *media* e não existirem tantas pessoas a comentar de forma negativa, o que melhora significativamente a reputação dessas modalidades. Para o mesmo, a FPF desempenhou um bom papel no sentido em que “incentivou os outros meios

de comunicação para que as modalidades mais pequenas fossem mais faladas, aumentando ainda a reputação, como criou o próprio meio para divulgar as modalidades menos conhecidas”. Em jeito de conclusão, Pedro Bouças considera que fizeram um “grande trabalho e conseguiram trazer notoriedade e mais pessoas para estas modalidades”.

Já João Malha tem uma opinião divergente, afirmando que o futsal e o futebol de praia são modalidades menores em termos de reputação, apesar de as modalidades terem também uma reputação muito positiva fruto de terem melhores jogadores do mundo escolhidos pelos portugueses e fruto ainda dos títulos conquistados como o Campeonato do Mundo de Futebol de Praia e o Campeonato da Europa de Futsal.

Em relação ao futebol e à sua comunicação propriamente dita, João Anino considera que também é diferente de ser comunicado, afirmando que não se pode comparar o feminino ao masculino porque são dimensões diferentes assim como o futsal e o futebol estão em diferentes dimensões. Para João Anino, “o futebol tem um universo de propriedades que nos obriga a estarmos mais atentos. Há muitas mais horas a investirmos no futebol do que nas outras modalidades, mas ano após ano investimos mais nas outras modalidades para crescer de forma sustentada, juntamente com os clubes para terem uma estrutura, apoios, modelos competitivos que lhes permite serem competitivos”.

Esta opinião é corroborada por João Malha que considera que apesar de no interior da FPF não existir maior relevo dado ao futebol do que às outras marcas, o facto de existir maior fluxo de comunicação no futebol do que nas outras modalidades deve-se ao facto de haver mais seleções masculinas e femininas de vários escalões do que existe no futsal e no futebol de praia, assim como mais praticantes e adeptos.

O comentador do Canal 11 Pedro Bouças deu o exemplo de que quando treinava equipas femininas, a notoriedade era baixa, mas que agora as pessoas seguem o feminino porque alguns jogos são transmitidos na televisão e as pessoas já conhecem o nome de jogadores e treinadores e isso revela o trabalho feito pela FPF destacando que esse fenómeno também acontece no futsal e no futebol de praia.

Pedro Bouças destacou ainda o canal 11 pelo facto de trazer mais visibilidade e tal facto fez com que um atleta considere que é mais recompensador estar na modalidade. “No futebol feminino, os pais já veem como um orgulho que as filhas joguem futebol, ao passo que há 10/ 15 anos os pais condicionavam as raparigas para ir para o ballet e esse sentimento leva a que haja mais pessoas a falar sobre futebol”, disse Pedro Bouças.

O Gestor de Marca da FPF explica que não se trata simplesmente de criar uma competição de futebol feminino como a Liga dos Campeões e ser igual ao masculino, porque existem tempos de crescimento em que são definidos objetivos a quatro anos e vamos crescendo. “Existe um plano de desenvolvimento a nível nacional nas várias modalidades”, assegurou João Anino.

João Anino justifica que as campanhas que têm maior impacto são as da Seleção Nacional de Futebol como a realizada para promoção do Campeonato da Europa e Campeonato do Mundo, porque existe um esforço de comunicação e investimento maior nessas campanhas pelo facto de terem um público de 10 milhões e mais 3 milhões fora de Portugal.

Em suma, Pedro Bouças frisou o facto de ter crescido só a ver futebol, afirmando que a FPF contribuiu para que se começasse a falar de outras modalidades. O comentador justificou que “ao passo que há 10 anos era apenas dada atenção ao futebol masculino, agora é dada muito mais atenção também ao futebol feminino por exemplo”.

5.5) Análise Conclusiva

As três entrevistas realizadas a especialistas de comunicação, o questionário colocado a 204 consumidores e ainda a análise de conteúdo a algumas campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol permitiram-me concluir que estas campanhas ajudam a promover uma reputação positiva nas diferentes modalidades do futebol em Portugal.

As respostas dadas pelos inquiridos ao questionário confirmaram a ideia pré-concebida que tinha antes de realizar a minha investigação, ou seja, que a marca goza de uma boa reputação e este conceito, segundo Gotsi & Wilson, prende-se com uma avaliação. “A reputação vai ao encontro da avaliação geral de uma empresa ao longo do tempo baseada nas experiências que os consumidores têm com a empresa (Gotsi & Wilson,2001:29)”.

Segundo Fombrun & Shanley, o objetivo da marca é alcançar uma reputação favorável, existindo da parte da marca uma preocupação em dar a conhecer os pontos fortes da mesma, tentando influenciar as avaliações realizadas pelos consumidores, uma vez que estes avaliam as características das marcas, interpretando os sinais ambíguos provenientes dos *media*, da empresa e de outros meios (Fombrun&Shanley,1990:233)”.

Para tal, a área do marketing e o seu estudo está concentrado na satisfação das necessidades dos clientes. Os autores consideram que é necessário entender quem são os consumidores desportivos e quais são os fatores que influenciam os seus comportamentos de consumo sabendo, de antemão, que cada desporto atrai um tipo distinto de consumidor (Milne &McDonald,1999:3).

Para além destas características, o consumidor de desporto tornou-se cada vez mais exigente, pelo que as instituições desportivas têm cada vez mais obstáculos que necessitam de ser ultrapassados para que seja possível chamar a atenção do consumidor que é especialmente sensível a fatores emocionais e de relação com o desporto, nomeadamente com o seu atleta favorito, a sua equipa e com as vitórias e derrotas (Sá &Sá,1999:21).

Na opinião dos inquiridos, a Federação Portuguesa de Futebol é uma marca séria, de confiança, que os consumidores sabem o que esperar da marca, que conhecem as suas características, que têm facilidade em identificar a imagem da FPF e que se distingue dos clubes por ter melhor reputação que estes. Porém, esta reputação nem sempre foi positiva. Alguns fatores como os títulos conquistados pela Seleção Nacional, o sucesso de jogadores e treinadores, a organização de determinados eventos, a mudança na Presidência na Federação Portuguesa de Futebol, entre outros fatores, fizeram com que a reputação melhorasse. Ainda assim, a reputação podia ser melhor, uma vez que existem razões como o facto de se falar demasiado de casos nebulosos que fazem com que a reputação fique manchada, como apontou Pedro Bouças, comentador desportivo.

Em termos de reputação da marca, o único ponto a ressaltar que pode ser feito para melhorar ainda mais a reputação é um trabalho de divulgação a nível internacional do trabalho realizado pela Federação Portuguesa de Futebol.

Quanto à reputação das outras modalidades, como o futsal e o futebol de praia, a opinião dos entrevistados é unânime ao considerarem que estas são bem reputadas. No entanto, o comentador desportivo Pedro Bouças considera que estas até têm melhor reputação que o futebol pelo facto de beneficiarem de não aparecerem tanto nos media e de não haver tanto fanatismo. Já para João Malha, a reputação da modalidade está ligada à marca propriamente dita, ou seja, o sucesso desportivo é igual no futsal e no futebol de praia e o facto de se ter ganho tantos títulos faz com que a reputação seja elevada. Neste sentido, o futsal e o futebol de praia são modalidades menores em termos de reputação, apesar de esta ser muito positiva e de terem os melhores jogadores do mundo nas duas modalidades.

Em termos de comunicação, em relação ao futebol de praia este só é comunicado em competições de maior dimensão como o Campeonato do Mundo de Futebol de Praia que são produtos vendidos por si só e que correspondem a exceções na modalidade. Em determinados eventos como a fase final de um Campeonato de Futebol de Praia existe promoção nas redes sociais dos clubes presentes porque já foram vistos na televisão os quartos de final e depois existe uma espécie de bola de neve que se vai comunicando.

Em relação ao futsal, houve uma alteração na comunicação existindo uma estratégia desde o início da época para que esta comunicação fosse global seja no futsal masculino como no feminino, apenas mudando a descrição ao lado. À semelhança do futebol de praia, existem eventos como um Benfica-Sporting seja para o campeonato ou para a Taça que têm uma audiência de cerca de meio milhão de pessoas, no entanto beneficiam do facto de o público que assiste a estes encontros serem adeptos dessas equipas, não sendo propriamente adeptos da modalidade.

Já em relação ao futebol, pudemos concluir que se trata de um fenómeno diferente de ser comunicado, sendo impossível comparar-se com outras modalidades, assim como não se pode comparar em termos de dimensões o masculino com o feminino porque se investem mais horas no futebol do que nas outras modalidades, o que obriga a que se tenha de ter atenção a determinadas especificidades.

Porém, João Malha, que já trabalhou na Federação Portuguesa de Futebol, considera que não existe essa diferenciação da parte da FPF, mas que é natural que exista maior fluxo de comunicação no futebol, uma vez que este inclui mais Seleções Nacionais Masculinas e Femininas de vários escalões de formação, o que não acontece nas outras modalidades.

Quanto às campanhas de marketing, estas concentram-se no posicionamento ou reposicionamento do produto na mente dos consumidores. Porém, a estratégia de posicionamento é extremamente difícil na indústria do desporto, onde as imagens divulgadas pelos *media* são públicas e geralmente estão fora do controlo dos profissionais de marketing de equipas e ligas (Mullin et al, 2014:263).

Quanto às campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Portugal podemos perceber através das respostas dadas no questionário que estas permitem ajudar a compreender a atividade da instituição, a sua estratégia e objetivos, transmitem uma definição clara do posicionamento da Federação Portuguesa de Futebol, contribuem para a construção de uma cultura organizacional bem estabelecida, transmitem facilmente os seus valores, transmitem a missão de desenvolver o desporto com vista a que este se torne um dos mais competitivos a nível internacional, têm preocupações com a verdade desportiva, defendem a tolerância

zero em relação ao racismo, violência no futebol e viciação de resultados, assim como ajudam a criar a identidade da marca.

Para esta percepção dos consumidores muito contribuíram os valores preconizados pela marca como a união, a solidariedade, assim como, em termos de linguagem, a utilização da primeira pessoa do plural para enfatizar uma noção de comunidade. A linguagem é acompanhada de música emotiva visando estabelecer uma proximidade com as pessoas que seguem a marca. Esta estratégia utilizada pela marca explica-se pelo facto de os *marketeers* visarem atrair consumidores com base nos seus valores e estes acreditam que ao apelar para o subconsciente das pessoas é possível influenciar o seu consciente (Kotler & Keller,2012:172).

As campanhas da Seleção Nacional de Futebol, desde Campeonatos da Europa a Campeonatos do Mundo são as que têm um maior impacto porque há um investimento e esforço de comunicação cada vez maior. No questionário pudemos concluir que a campanha “Não Somos 11, Somos 11 milhões!” é a mais conhecida pelos inquiridos.

No que às redes sociais diz respeito, para João Malha, o grande desafio para as marcas no século XXI são as redes sociais e para o CEO da Empower Sports “ uma reputação leva muito tempo a construir e demora segundos a ser destruída , promovendo uma falta de rigor tremenda e conseguindo envenenar a opinião pública com factos que se pode vir a confirmar que não eram verdadeiros e, se muita gente os divulgar, promove esses problemas de reputação”.

Para solucionar esses problemas de reputação, as relações públicas constituem uma ferramenta de gestão de relacionamentos essencial para as organizações desportivas, tendo esta a capacidade, quando utilizada corretamente, de facilitar uma gama de comunicações positivas entre uma organização e os seus públicos (Beech & Chadwich,2007:301), sendo que a conjugação da força do desporto e dos *media* é caracterizada como sendo muito poderosa (Morgan &Summers, 2005: 18).

As relações públicas têm ainda a capacidade de construir relacionamentos, estabelecer credibilidade e criar entendimento entre a organização e os seus públicos que são mercadorias vitais para qualquer empresa desportiva, pelo que se torna importante que uma

pessoa que esteja interessada numa carreira no desporto entenda esse elemento essencial do mix de comunicações integradas de marketing desportivo (Beech & Chadwich, 2007:294).

Uma das conclusões que se retirou, através dos questionários realizados, está relacionado com o facto de a existência das redes sociais terem obrigado a que houvesse uma urgência maior em ter cuidado com a reputação das marcas, pelo que há cada vez mais empresas que recorrem a agências para gestão de redes sociais para tratar desses problemas.

No caso da Federação Portuguesa de Futebol, esta não tem redes sociais próprias com o seu nome para se proteger dos ataques que são feitos através das redes sociais, tendo ainda a preocupação de colocar o que consideram relevante para os adeptos, o que faz com que não coloquem publicações a anunciar a lesão de um jogador, no entanto, por outro lado, fazem-nas a anunciar que são Campeões da Europa de Futebol.

Através da investigação podemos concluir que as redes sociais são encaradas como tendo aspetos positivos e negativos. Quanto aos aspetos positivos estas visam promover os treinadores e jogadores. Para além destas características, estas permitiram ainda uma maior interação com os clientes, sócios e fazer campanhas mais baratas e imediatas.

Por outro lado, as redes sociais têm aspetos negativos tais como os comentários que são gerados que podem colocar em causa a reputação das instituições, uma vez que existem sempre *haters* que tentam destruir essa reputação.

Em suma, uma das funções do produto desportivo deve passar por transmitir uma imagem coerente, sendo que quando todos os elementos do produto fornecem a mesma mensagem, a imagem é clara e distinta (Mullin et al, 2014:263).

Conclusão

A realização deste estudo visou compreender se as campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol ajudam ou não a promover uma reputação positiva nas diferentes modalidades do futebol em Portugal.

As estatísticas exibidas ao longo de toda a investigação demonstraram que a marca tem uma boa reputação devido a fatores como o sucesso desportivo, a preocupação da marca com a responsabilidade social, a organização por parte da marca de alguns eventos como a Liga dos Campeões, a Liga das Nações, de serem a única Federação que tem um canal de televisão, de o Presidente e o CEO estarem em órgãos elevados em Comitês de Organização da UEFA quer de clubes quer de seleções e, por último, ainda devido ao facto de a marca do ponto de vista financeiro registar lucros.

Porém, a reputação e a comunicação são diferentes de modalidade para modalidade, sendo que as opiniões divergem em relação a que modalidade tem mais reputação se o futebol, se o futsal ou o futebol de praia. Já em termos de comunicação, podemos concluir que o facto de o futebol ter uma dimensão maior e de o investimento ser grande faz com que se produza mais conteúdo sobre futebol do que em relação às outras modalidades.

Associado a esta boa reputação, as campanhas de marketing, devido ao facto de espelharem os valores, missão e visão das organizações, contribuíram para que os inquiridos achassem que estas permitiam compreender a atividade da instituição, a sua estratégia e objetivos e o seu posicionamento.

Para além disso, os consumidores consideraram ainda que estas campanhas contribuíam para a construção de uma cultura organizacional bem estabelecida, que revelam preocupações com a verdade desportiva, que existe uma preocupação da marca em defender valores como a tolerância zero em relação ao racismo, violência no futebol e viciação de resultados, sendo que todos estes fatores ajudam a criar a identidade da marca.

Esta identidade e reputação é cada vez mais colocada em causa devido às redes sociais que levaram a que as marcas tivessem que estar mais atentas e reagir num período mais reduzido para defender a reputação da marca face às notícias que são divulgadas de forma instantânea e virtual.

A Federação Portuguesa de Futebol tem grande preocupação com esta questão, uma vez que esta opta por não ter redes sociais próprias, recorrendo à conta de Portugal para fazer publicações, com o objetivo de se proteger de ataques.

Para além disso, a nível de publicações, a marca tem a preocupação em transmitir o que seja relevante para os adeptos. Neste sentido, a Federação Portuguesa de Futebol trabalha muito para estabelecer essa ligação emocional com o consumidor, não colocando publicidade só por colocar, não colocando publicações da lesão de um jogador, mas sim produzindo conteúdo a anunciar que Portugal é Campeões da Europa.

Neste sentido, podemos concluir que as redes sociais podem ser vistas de duas formas: por um lado, permitindo uma interação maior com os clubes, sócios, permitindo fazer campanhas de comunicação mais baratas e imediatas. Por outro lado, pode colocar facilmente a reputação das instituições em causa, uma vez que os comentários gerados por *haters* tentam destruir essa reputação.

Em jeito de conclusão, um dos aspetos que se pode melhorar na Federação Portuguesa de Futebol é um trabalho de divulgação no estrangeiro do trabalho realizado pela marca que permitiria colocar a Federação Portuguesa de Futebol ainda com maior destaque no panorama mundial.

Em relação à minha investigação esta teve algumas limitações. A maior limitação prende-se com a dificuldade de ter obtido respostas aos meus emails que visavam entrevistar determinadas pessoas que seriam pertinentes entrevistar para a minha dissertação. Uma das entrevistas que não consegui realizar foi ao Diretor de Marketing da Federação Portuguesa de Futebol, Nuno Moura.

O comentador desportivo da TVI 24, Rui Pedro Braz também não me respondeu às mensagens enviadas. Apesar destas limitações, acabei por solucionar o problema entrevistando o Gestor de Marca da FPF (João Anino) que, na minha opinião, acabou por ser ainda mais indicado do que o Diretor de Marketing, visto que o primeiro trabalha diretamente com as questões de reputação da marca. O comentador desportivo do Canal 11 Pedro Bouças também acabou por ser a melhor escolha porque, para além de ser um comentador desportivo no Canal 11, pertencente à FPF, é treinador de futebol, tendo já uma

vasta experiência no futebol feminino, mas também já tendo treinado a equipa masculina do Santos FC juntamente com o técnico Jesualdo Ferreira.

A segunda limitação prende-se com o facto de a amostra não ser representativa da população portuguesa. Em termos de género, também se observam diferenças, uma vez que houve muito mais respostas de indivíduos do sexo masculino do que do sexo feminino. Verifiquei ainda a este respeito que alguns inquiridos revelaram pouco conhecimento sobre a marca, o que condicionou a minha análise.

A terceira limitação prende-se com o facto de o questionário ter sido enviado separadamente a amigos que depois enviavam a outros amigos mais próximos, o que fez com que se gerasse uma amostra de “bola de neve” que em última instância pode levar a que o padrão de pessoas que responderam ao meu questionário seja o mesmo, ou seja, que pensam e se comportam de maneira similar e, conseqüentemente, terão respostas idênticas.

Por último, o facto de o marketing desportivo não ser uma área muito estudada pelos académicos e de não haver muita revisão bibliográfica sobre esta área fez com que tivesse tido dificuldades em encontrar muita informação sobre este tema.

Como pistas futuras de investigação eu recomendo que a estratégia metodológica, nomeadamente o questionário, seja aplicada a uma amostra de maior dimensão que inclua mais mulheres e ainda pessoas estrangeiras para perceber se conhecem ou não a influência que a marca FPF tem junto do público.

Para além disso, interessaria perceber e explorar as diferenças que existem em termos de reputação entre a marca FPF e os clubes de futebol. Esta parte foi minimamente explorada em termos de comunicação, porém em termos de reputação não houve grandes estudos.

Para além disso, e, em jeito de conclusão, seria interessante ainda compreender as diferenças existentes, por exemplo, entre uma marca como a FPF e uma marca como a Eleven Sports em termos de comunicação e em termos de missão, visão e valores.

Referências Bibliográficas

Balmer, J. (1998). Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996;

Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California management review*, 44(3), 72-86.

Balmer, J. M., & Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*.

Barbulescu, R., & Weeks, J. (2007). Why do managers talk about identity? *Organizational identity in practice*, 35-49.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

Baudrillard, Jean (1998). *The Consumer Society: Myths and Structures*. London: Sage.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), 26-38.

Beech, J. G., Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2007). *The marketing of sport*. Financial Times Management.

Beech, J.G., Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2013). *The business of sport management*. Pearson Education

Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação*. (3a Edição). Lisboa: Gradiva.

Berthon, P., Holbrook, M. B., Hulbert, J. M., & Pitt, L. (2007). Viewing brands in multiple dimensions. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 37.

- Binotto, S., Denardin, É. S., Medeiros, F. S., Boligon, J., & Figueredo, F. (2014). Os fatores de influência no comportamento do consumidor: um estudo em uma cooperativa do RS. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, pp. 13-26.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Em Tese, 2(3), 68–80. <https://doi.org/10.5007/%X>
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (2003). Escaping the identity trap. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 20.
- Brazão, C. I. (2015). Estratégias de Conteúdo digital: O caso de um estágio na Nata Design. Universidade do Algarve: Relatório de Estágio
- Burnett, J. (2008). *Core Concepts of Marketing*. Zurique, Suíça: Global Text.
- Cady, S. H., Wheeler, J. V., DeWolf, J., & Brodke, M. (2011). Mission, vision, and values: what do they say?. *Organization Development Journal*, 29(1).
- Cameron, K. (2008). A process for changing organization culture. *Handbook of organization development*, 14(5), 2-18.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). Metodologia da Investigação—Guia para Auto-aprendizagem (2ª edição). Lisboa: Universidade Aberta, 001-89.
- Castells, M. (2013). *Communication Power*. Oxford University Press.
- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2006). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education.

- Constantinides, E. (2008). The empowered customer and the digital myopia. *Business Strategy Series*, 215-223.
- Cornelissen, J. P. (2008). Corporate communication. *The International Encyclopedia of Communication*. (79)
- da Silva, E. C., & Casas, A. L. L. (2017). Sports ecosystems: Assumptions for incorporating marketing strategies in sports clubs. *The Marketing Review*, 17(4), 409-426.
- Dowling, G. (2006). How good corporate reputations create corporate value. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 134-143.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, (24), 213-225.
- Fan, Y. (2005). Ethical Branding and Corporate Reputation. In *Corporate Communications an International Journal* (pp. 341–347).
- Faveiro, M. H. (2014). A identidade e a imagem das organizações. *Lusiada. Economia e Empresa*, (2&3), 71-88.
- Flusser, V. (2014). *Comunicologia: reflexões sobre o futuro*. Trad. Tereza Maria Souza de Castro. São Paulo: Martins fontes.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). "The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework", 17(2), 90–108.
- Giaretta, L. F. (2011). O comportamento do consumidor no processo de decisão de compra. *ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO*, 3, 1-9.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, JR., James H.; KONOPASKE, Robert (2012), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, New York: McGraw-Hill;

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.

Gomes, M., & Kury, G. (2013, June). A Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: o Marketing de Causa. In *Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, Mossoró*.

Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate communications: An international journal*.

Gray, E.R., & Balmer, J.M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.

HATCH, Mary J., SCHULTZ, Majken (1997), Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No 5/6, pp. 356- 365.

Hatch, M. J., & Rubin, J. (2006). The hermeneutics of branding. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 40-59.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.

Jara, A. J., Parra, M. C., & Skarmeta, A. F. (2012, July). Marketing 4.0: A new value added to the Marketing through the Internet of Things. In *2012 Sixth International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing* (pp. 852-857). IEEE.

Kaplan, B., & Maxwell, J. A. (2005). Qualitative research methods for evaluating computer information systems. *Evaluating the organizational impact of healthcare information systems*, pp-30-55. https://link.springer.com/chapter/10.1007/0-387-30329-4_2

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Creating the office of strategy management*. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School.

Kotler, Philip (2003), *Marketing Insights from A to Z*, Nova Jérícia: John Wiley & Sons.

Kotler, P., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*, Elsevier Editora

Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing*. Prentice Hall

Kotler, P., Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14a ed.). New Jersey: Pearson - Prentice Hall;

Langer, E. (2014). What's trending? Social media and its effects on organizational communication. *Journal of Undergraduate research*, 17, 1-14.

Levitt, T. (1960). *Marketing myopia*. London: Boston.

Lewellyn, P.G. (2002) 'Corporate reputation: Focusing the zeitgeist', *Business & Society*, 41(4), 446–456.

Lima, D. (2016). Effects of Marketing in different stages of development. *Academic Journal of Business*, 343 - 348.

LUHMANN, Niklas. *A improbabilidade da comunicação*. Lisboa: Vega-Passagens, 1992.

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.

Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(2), 52-64.

Martos Calpena, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Universitat Politècnica de Catalunya.

Milne, G. R., & McDonald, M. A. (1999). *Sport marketing: Managing the exchange process*. Jones & Bartlett Learning.

Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*.

Morgan, M. J. J., & Summers, J. (2005). *Sports marketing*. Cengage Learning Australia

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport Marketing 4th Edition*. Human Kinetics.

Pemani, P. O., & Massie, J. D. (2017). The effect of personal factors on consumer purchase decision (Case study: Everbest Shoes). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(1).

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*.

Ramya, N., & Ali, M. (2016). Factores affecting consumer buying behaviour. *International Journal of Applied Research*, 76-80.

Rani, P. (2014). Factors influencing consumer behaviour. *Excelent Publishers*, 52-61.

- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Riel, C., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5-6), 340-355.
- Ruão, T. & Farhangmer, M. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso. Livro de Atas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho (pp. 2-11). Braga: CECS.
- Ruão, T. (2001). O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor.
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A comunicação organizacional e estratégica: nota introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13.
- Ruão, T. (2017). Marcas e Identidades: Guia da conceção e gestão das marcas comerciais.
- Sá, C., & Sá, D. (1999). *Marketing para desporto: um jogo empresarial*. Edições IPAM.
- Sato, S. K. (2011). Marketing 3.0: um novo conceito para interagir com um novo consumidor. *Signos do Consumo*, 3(2), 243-245.
- Saxton, M. K. (1998). Where do reputations come from? *Corporate Reputation Review*, 1(4), 393-399.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (Vol. 158). John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.

- Schultz, H. B. and Werner, A. (2005), *Reputation management*, 1-15. Retrieved 2 April 2020
- Seruya, J. M. (2009). Gestão da Identidade Organizacional: É PT. *A Marca interna da Portugal Telecom*.
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2014). *Sports marketing: A strategic perspective*. Routledge.
- Singh, M. (2012). Marketing mix of 4P's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45.
- Smith, A. C., & Stewart, B. (2014). *Introduction to sport marketing*. Routledge.
- Świeczak, W. (2017). The impact of modern technology on changing marketing actions in organisations. *Marketing 4.0. Marketing of Scientific and Research Organizations*, 26(4), 161-186.
- Szmigin, I., & Piacentini, M. (2018). *Consumer behaviour*. Oxford University Press.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. D. G. T. D. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 5(2), 289-315.
- Tourish, D. Critical upward communication. *Communication Research*, 28, 229-242.

Webgrafia

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL (2020). <https://www.fpf.pt> . Consultado a 4 de novembro de 2020.

ANEXOS

Anexo A

| Indicadores teóricos | Perguntas- Guião de entrevista | Questões de Investigação (QI) |
|--|---|-------------------------------|
| Marketing | 4 (PB) 8 (JA)7 (JM) | 1 |
| Consumidor 2.0 | 7 (PB) 3,10 (JA) | 1 e 2 |
| Reputação organizacional, identidade e imagem | 1,2 ,5(PB) 1,2 (JA),1,2,3, 4(JM)) | 1,3 |
| Cultura organizacional | 3 (PB) 4 (JA), 8 (JM) | 1 |
| Marketing desportivo | 6 (PB) 5,6 ,7,11 (JA), 5,6 (JM) | 1,2 e 3 |
| Redes Sociais | 7 (PB) 3 (JA) 9,10 (JM) | 2 |

Tabela 4: Correspondência entre os indicadores teóricos, as perguntas que integram o guião das entrevistas com as questões de investigação

Fonte: Elaboração Própria

Legenda: PB- Pedro Bouças; JA- João Anino; JM- João Malha

Anexo B

| | |
|--------------------|--|
| Nome | João Anino |
| Área de Expertise | Marketing desportivo |
| Formação Académica | Marketing |
| Empresa Atual | Gestor de Marca na Federação Portuguesa de Futebol |
| Localidade | Lisboa |
| Género | Masculino |

Tabela 5: Perfil do entrevistado João Anino

Fonte: Página de linkedin de João Anino

Anexo C

| | |
|------------------------|---|
| Nome | João Malha |
| Área de Expertise | Comunicação Desportiva |
| Formação Académica | Comunicação |
| Empresa Atual | CEO na Empower Sports |
| Localidade | Lisboa |
| Género | Masculino |
| Informações relevantes | Já trabalhou na Federação Portuguesa de Futebol como Diretor do Gabinete de Media |

Tabela 6: Perfil do entrevistado João Malha

Fonte: Página de linkedin de João Malha

Anexo D

| | |
|--------------------|-----------------------------------|
| Nome | Pedro Bouças |
| Área de Expertise | Desporto |
| Formação Académica | Educação Física |
| Empresa Atual | Comentador Desportivo no Canal 11 |
| Localidade | Lisboa |
| Género | Masculino |

Tabela 7: Perfil do entrevistado Pedro Bouças

Fonte: Elaboração própria

Anexo E



Figura 11: Imagem do alcance da campanha " Não somos 11! Somos 11 milhões!" na rede social facebook- análise do nível de gostos, partilhas, comentários, texto, hashtags

Fonte: Elaboração própria

Anexo F



Figura 12: Alcance da campanha " Deixa Jogar" na rede social facebook- an3lise a n3vel de gostos, partilhas, coment3rios, texto, hashtags

Fonte: P3gina de facebook da "Sele3es de Portugal"

Anexo G

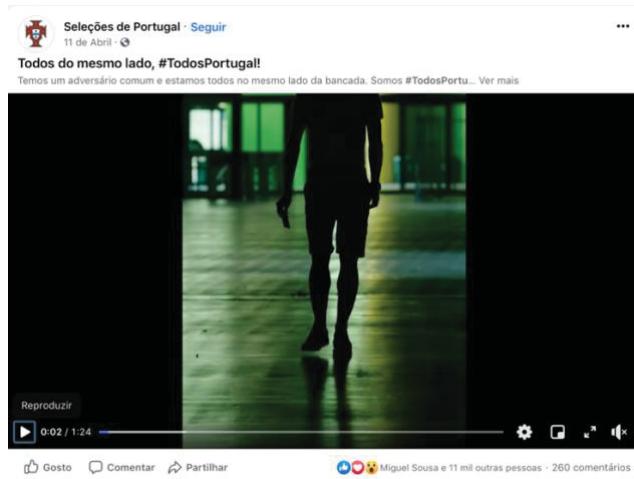


Figura 13: Alcance da campanha " Todos do mesmo lado" na rede social facebook- análise a nível de gostos, comentários, partilhas, texto, hashtags

Fonte: Página de facebook da Seleções de Portugal

Anexo H

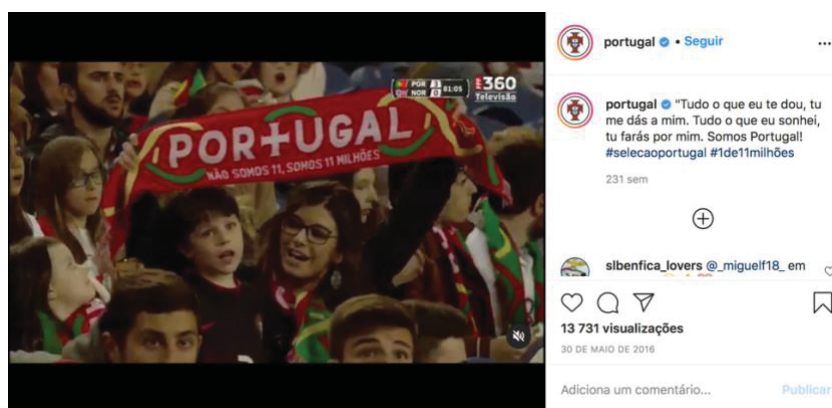


Figura 14: Alcance da campanha " Tudo o que eu te Dou" no instagram- análise a nível de visualizações, gostos, texto, hashtags

Fonte: Página de instagram de Portugal

Anexo I

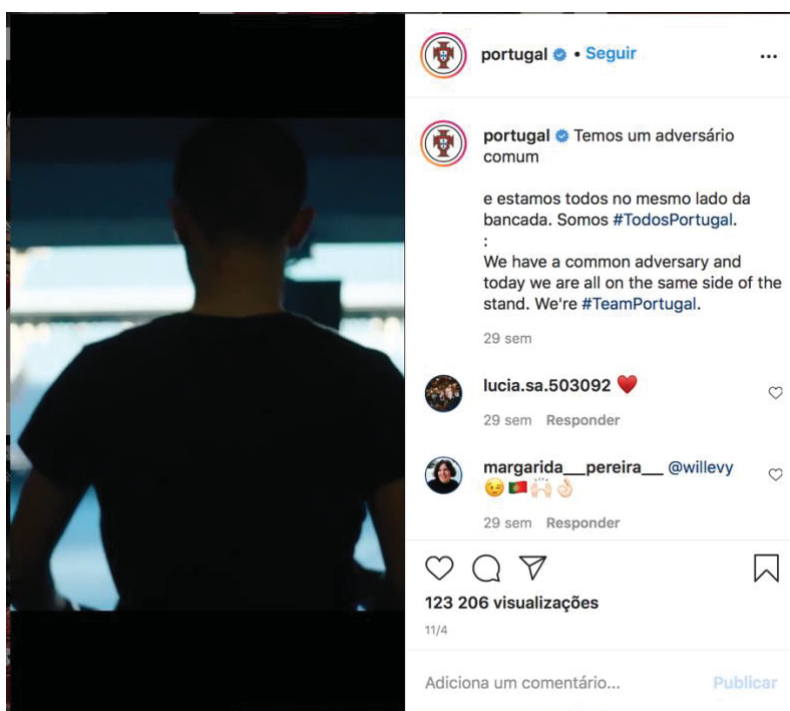


Figura 15: Alcance da campanha " Todos do mesmo lado" no instagram- análise a nível de visualizações, gostos, texto, hashtags

Fonte: Página de instagram de Portugal

Anexo J



Figura 16: Alcance da campanha " Deixa Jogar" no instagram- análise a nível de visualizações, gostos, texto, hashtags

Fonte: Página de instagram de Portugal

Anexo K

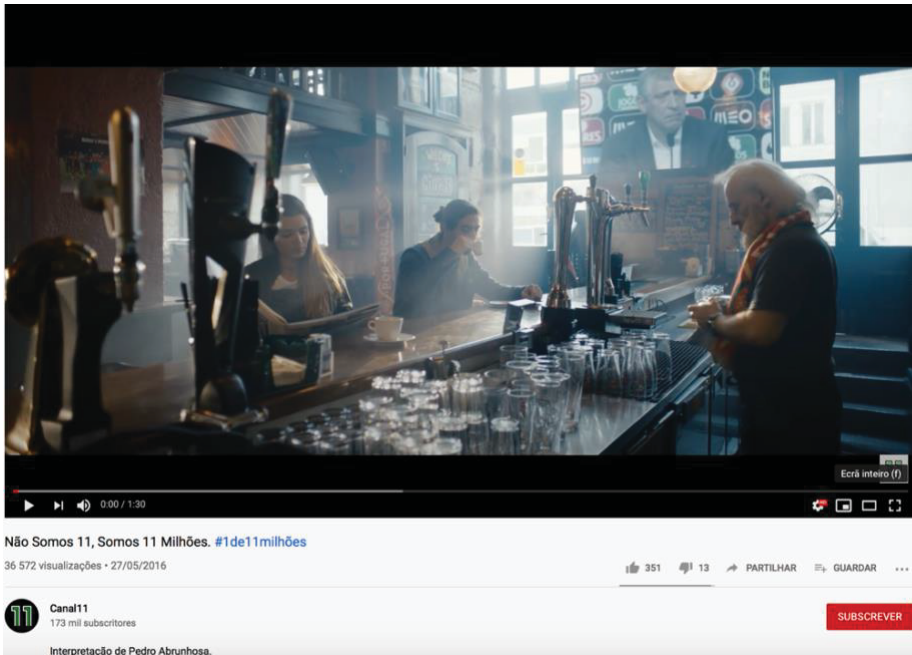


Figura 17: Alcance da campanha " Não somos 11, somos 11 milhões" no youtube- análise a nível de visualizações, gostos, texto, hashtags

Fonte: Página de youtube do Canal 11

Anexo L

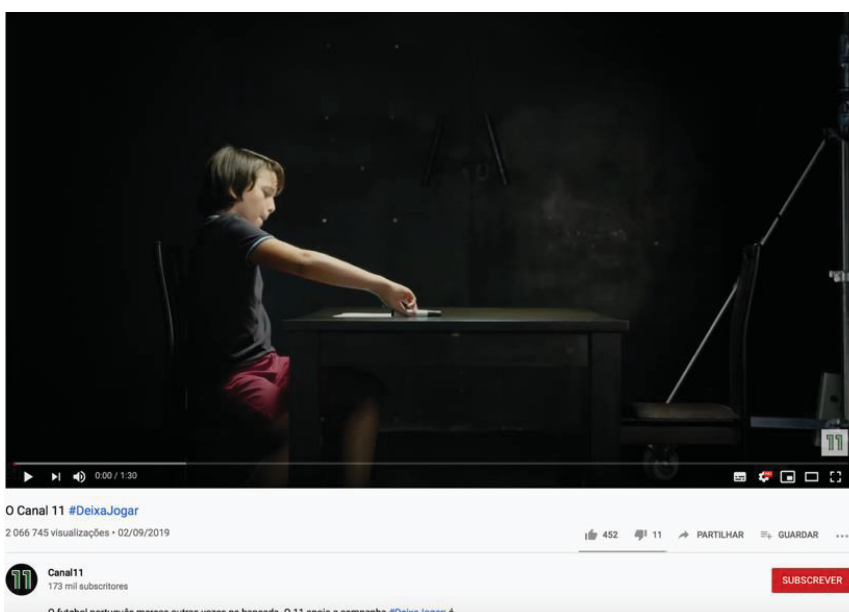


Figura 18: Alcance da campanha " Deixa Jogar" no Youtube- análise a nível de visualizações, gostos, texto, hashtags

Fonte: Página de youtube do Canal 11

Anexo M

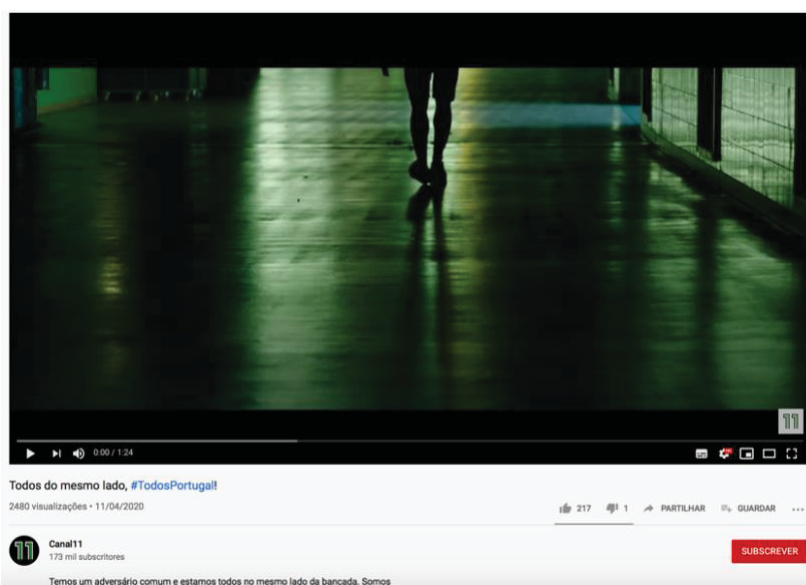


Figura 19: Alcance da campanha " Todos do Mesmo lado" no youtube- análise a nível de visualizações, gostos, texto, hashtags

Fonte: Página de youtube do Canal 11

Anexo N



Figura 20: Alcance da campanha " Todos do Mesmo lado" no twitter, análise a nível de visualizações, gostos, texto, hashtags

Fonte: Página do twitter de Portugal

Anexo O



The image shows a screenshot of a news article on the website of the Portuguese Football Federation (FPF). The page features a dark navigation bar at the top with various menu items like 'PLATAFORMA DE GENÉRICA', 'PORTUGAL+', 'INDICADORES', 'RESULTADOS', 'CANAL 11', 'BILHETERIA', 'PORTUGAL STORE', and 'PRESS'. Below the navigation bar, the article title 'MOREIRENSE E SPORTING REGISTRAM NULO' is displayed in large, bold, black letters. To the right of the title is a photograph of a soccer match in progress, showing players from both teams competing for the ball. Below the title and image, there are social media sharing icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, Email, and Print. The date '6 de Julho 2020' is also visible. The main body of the article contains several paragraphs of text, starting with 'Liga NOS' and 'Empate sem golos em Moreira de Cónegos.' The text describes the match, mentioning that it was a 0-0 draw and highlighting the fact that the home team played with one fewer player due to an expulsion.

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL

PLATAFORMA DE GENÉRICA | PORTUGAL+ | INDICADORES | RESULTADOS | CANAL 11 | BILHETERIA | PORTUGAL STORE | PRESS

PEQUENA PESQUISA MENU

MOREIRENSE E SPORTING REGISTRAM NULO

Liga NOS

Empate sem golos em Moreira de Cónegos.

Moreirense e Sporting empataram, esta segunda-feira, a zero em Moreira de Cónegos, em jogo que fechou a 30.ª jornada da Liga NOS.

Apesar das diversas oportunidades para marcar por parte de ambas as equipas, o nulo imperou até ao final. Destaque ainda para o facto de a equipa da casa ter jogado com menos um elemento desde os 51', após expulsão de Halliche.

Com este empate, o Sporting permanece em terceiro lugar, com 56 pontos, mais três que o SC Braga. O Moreirense, por seu turno, passa a somar 39 pontos, seguindo no 8.º posto.

Consulte [aqui](#) todos os resultados e classificação da Liga NOS.

6 de Julho 2020

Figura 21: Exemplo notícia site FPF

Fonte: Site Oficial FPF

Anexo P

Questionário da tese:

No âmbito da elaboração da minha dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação, estou a realizar um estudo sobre as campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) e a reputação das modalidades do futebol em Portugal.

O presente questionário é uma das fontes primárias de obtenção de resultados. Destina-se a um público alvo, que costuma acompanhar o futebol e a comunicação desportiva. O seu preenchimento é voluntário e anónimo e tem a duração de aproximadamente 5 minutos.

Obrigado pela sua participação.

Parte I

Questão número 1: Sexo

- Masculino
- Feminino

Questão número 2: Idade

- Menos de 18 anos
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- Mais de 65 anos

Questão número 3: Habilitações Académicas

- Ensino Básico (até ao 9.ºano inclusive)
- Ensino Secundário (Conclusão do 12.ºano)
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Questão número 4: Estado Civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo (a)
- Outro

Parte 2 do questionário- Esta secção visa compreender o conhecimento do inquirido sobre a marca FPF

Questão número 5: Costuma ver desporto?

- Sim
- Não

Questão número 6: Conhece a marca Federação Portuguesa de Futebol?

- Sim
- Não

Questão número 7: Quando pensa na Federação Portuguesa de Futebol, qual é a equipa que mais rapidamente associa à marca?

- Seleção Nacional de Futebol Masculino
- Seleção Nacional de Futebol Feminino
- Seleção Nacional de Futsal Masculino
- Seleção Nacional de Futsal Feminino
- Seleção Nacional de Futebol de Praia Masculino
- Seleção Nacional de Futebol de Praia Feminino

Questão número 8: Através de que meio de comunicação tomou conhecimento do trabalho desenvolvido pelo marketing da FPF?

- televisão
- facebook
- twitter
- instagram
- site Oficial
- linkedin
- Mais do que um meio

Questão número 9: De uma forma resumida, descreva o que pensa da marca Federação Portuguesa de Futebol

Questão número 10: Com base nos seguintes atributos/ características da marca FPF, associe as frases a um número de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a " Discordo Totalmente" e 5 corresponde a " Concordo Totalmente"

Afirmção 1: A FPF tem uma boa reputação

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmção 2: A FPF distingue-se por ter melhor reputação que os clubes

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmção 3: Confio na marca FPF

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmção 4: Conheço as características da marca FPF

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmção 5: Sei o que posso esperar da marca

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmção 6: Tenho dificuldade em identificar a imagem da FPF

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmção 7: Tenho respeito pela marca

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Parte 3 do questionário- Esta secção visa perceber o conhecimento do inquirido das campanhas de marketing da FPF

Questão número 11: Conhece alguma das seguintes campanhas? Se sim, selecione as que conhece!

- Campanha "Deixa Jogar" Tema: Combate ao fair play dentro e fora de campo
- Campanha " Todas" (Futsal Feminino) Tema: Vídeo de promoção à participação lusa no 1.º Campeonato da Europa de Futsal Feminino
- Campanha " Não somos 11. Somos 11 milhões" (Futebol Masculino) Tema: Vídeo de promoção à participação portuguesa no Europeu 2016
- Campanha " Racismo Fora de Jogo" Tema: Visa combater a intolerância e a violência no futebol
- Campanha " O Nosso Futsal" (Futsal Feminino e Masculino) Tema: Visa promover a modalidade futsal
- Campanha " Violência Zero" Tema: Sensibilizar a população para o fenómeno da violência, promovendo os valores éticos do desporto, como a cooperação, o respeito, a solidariedade e a tolerância.
- Campanha " Deixa-te de joguinhos " Tema: Tem como objetivo terminar com o match fixing - prática de combinar resultados desportivos com vista a obter prémios ou quantias provenientes de apostas a dinheiro.
- Campanha " Todos do Mesmo lado" Tema: Visa mostrar o papel do adepto no desporto
- Não conheço nenhuma

Questão número 12: Considera que as campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol contribuem para uma reputação positiva no futebol em Portugal

- Sim
- Não

Questão número 13: Considera que devido às redes sociais existe uma maior preocupação por parte das marcas em controlar a reputação da marca?

- Sim
- Não

Questão número 14: Sobre as campanhas de marketing da FPF, classifique, por favor, de 1 a 5 onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente

Afirmação número 1: “Têm ajudado a compreender a atividade da instituição, bem como a sua estratégia e objetivos”

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmação número 2: Transmitem uma definição clara do posicionamento da FPF

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmação número 3: Contribuem para a construção de uma cultura organizacional bem estabelecida

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmação número 4: Contribuem para a reputação da empresa

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmação número 5: Transmitem facilmente os seus valores

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmação número 6: Transmitem a missão de desenvolver o desporto com vista a que este se torne um dos mais competitivos a nível internacional

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmação número 7: Tem preocupações com a verdade desportiva

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmação número 8: Defende a tolerância zero em relação ao racismo, violência no futebol e viciação de resultados

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Afirmção número 9: Ajudam a criar a identidade da marca FPF

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Anexo Q

Guião da Entrevista João Anino: Gestor de Marca da Federação Portuguesa de Futebol

A minha tese é sobre a influência que as campanhas de marketing têm na reputação das modalidades do futebol em Portugal. Neste sentido, para mim faz sentido entrevistar um responsável pelo marketing da FPF e o João Anino pareceu-me a pessoa ideal pelo seu cargo de Gestor de Marca.

Questões

- 1) Como é gerir a reputação de uma marca como a FPF? Quais são os desafios diários que a empresa enfrenta?**

R: O desafio diário da Federação Portuguesa de Futebol é trazer mais meninos e meninas a jogar futebol e esse é o nosso propósito. O que nos move é inspirar e servir todos aqueles que andam no mundo do futebol, desde *stakeholders* a jogadores, entre outros intervenientes. Tudo o que fazemos passa por trabalhar nesse sentido, com uma preocupação com a responsabilidade social. Se, no final do ano, passarmos de 185 mil para 200 mil federados, atingimos o sucesso. Se no final do ano, nos estudos que fazemos de perceção da marca, observarmos que os indicadores estão a alterar-se, é motivo de felicidade para nós.

Quando à segunda parte da questão, para gerirmos a reputação de uma marca temos de inspirar e servir todos os dias. Procuramos trabalhar muito os valores emocionais da marca, acrescentar valor à marca e servir todos os associados, visto que a marca é uma marca internacional, uma vez que promovemos a nossa marca nacional em contexto externo.

2) Como considera que as campanhas de marketing da FPF influenciam a reputação do desporto em Portugal?

R: Cada competição tem o seu posicionamento e a sua forma de comunicar e quando comunicamos temos em atenção todas as pessoas e não consideramos que isto é a campanha de marketing de uma determinada modalidade realizada pela Federação Portuguesa de Futebol. Por exemplo, no futebol profissional, no início de cada época, convidamos jogadores de cada equipa, dirigentes, entre outros intervenientes, para tirar fotografias com os clubes. Todas estas ações visam valorizar esta relação que há entre estas duas partes. Levamos também jogadores às escolas para os jovens conversarem com eles. Estas ações, com base num plano de comunicação, visam chegar a todos os adeptos.

3) Devido às redes sociais existe uma maior ou menor preocupação por parte das marcas em gerir a reputação de uma marca?

R: As redes sociais levam a que tenhamos maior preocupação com a reputação da marca. O que colocamos tem de ser relevante para os adeptos. Trabalhamos para estabelecer essa ligação emocional. Por exemplo, não colocamos publicidade só por pôr, só o colocamos se for relevante para os adeptos e também evitamos passatempos.

As redes sociais não falam, por exemplo, da lesão de um jogador, mas fazemos comunicações, por exemplo, a anunciar que somos Campeões da Europa de Futebol. A Federação Portuguesa de Futebol é uma marca emocional que tem de ser tratada de forma emocional e racional. Se se olhar para a pirâmide da marca existem três tipos: as utilitárias, as marcas emocionais e inspiracionais. A cerveja é um exemplo de uma marca utilitária que se associa ao desporto para gerar valores emocionais da marca.

4) Analisando as várias campanhas de marketing da FPF e analisando a missão da empresa de se posicionar com uma das marcas mais competitivas no panorama internacional, considera que a marca já se consegue posicionar no panorama internacional? Se sim, porquê? Com que imagem? Tem que ver com a reputação e com a identidade da organização? Com a cultura organizacional que fomenta?

R: A Federação Portuguesa de Futebol é uma marca internacional no seu modelo de negócio e isso é particularmente visível nas nossas redes sociais. Estas são seguidas por muitas pessoas fora do país e a Seleção Nacional de Futebol é uma das seleções mais valiosas do mundo. Em termos de outras propriedades, a marca posiciona-se noutros palcos. Reconhecida como uma organização que está por detrás de excelentes eventos como a Liga dos Campeões existem outros fatores que contribuem para a valorização da marca como as competições organizadas pela FPF, a organização de eventos, o canal 11, uma universidade. Todo este universo posiciona a Federação Portuguesa de Futebol num patamar a nível internacional e há quem diga que estamos no top 5 mundial. Temos a maior página de Instagram do país e a do facebook está no top 10 e o nosso alcance é enorme.

5) De forma geral, verifico que em todas as campanhas de marketing a Federação consegue evidenciar os seus valores, como a verdade desportiva, a solidariedade, ser transparente e leal com os colaboradores, a tolerância zero em relação ao racismo, o combate à violência no futebol. É uma preocupação em todas as campanhas da marca que estes valores estejam sempre presentes?

R: Temos preocupações com a responsabilidade social. O facto de nós não discriminarmos nada nem ninguém é genuíno da nossa parte. O futebol também não o faz, acolhendo toda a gente de forma igual e nós promovemos esses valores de forma genuína e isso vê-se em tudo o que fazemos. Promovemos ações para os sem abrigo para melhorarmos as condições deles, tentar que tenham um emprego e uma casa. Tudo faz parte do nosso ADN. É uma marca de todos os portugueses e todos os portugueses fazem parte da nossa marca desde os que não

gostam de ver futebol, mas gostam de ver a Seleção Nacional, àqueles que gostam de eSports. Todos são portugueses e trabalhamos para todos.

6) Das campanhas já realizadas pela Federação quais considera que foram as que tiveram maior impacto a nível de audiência, cobertura dos media, entre outros objetivos?

R: As campanhas da Federação Portuguesa de Futebol que têm maior impacto são as da Seleção Nacional de Futebol, desde Campeonatos da Europa a Campeonatos do Mundo. Há um esforço de comunicação e investimento maior, mas estamos a falar das melhores marcas a nível nacional que têm um público de 10 milhões e mais 3 fora de Portugal e têm uma capacidade de alcance completamente diferente.

7) Apesar do futebol ser o core business, a FPF também faz campanhas de futebol praia, futsal. Quais são as principais diferenças de fazer uma campanha para as outras modalidades e ainda as similaridades? Há uma preocupação em dar relevo a essas modalidades de forma semelhante ao futebol.

R: A Federação Portuguesa de Futebol tem 4 modalidades e cada uma tem formas de comunicar diferente e a própria modalidade também comunica de forma diferente mediante a competição que estamos a falar.

Quanto ao futebol de praia não é o ideal para grandes estudos porque é tratado de forma diferente e ajustada à realidade da modalidade. Sabemos claramente que o futebol de praia vive de ter um campo dentro da praia, de as pessoas começarem a ouvir música e entram dentro do campo. Na fase final de um Campeonato de Futebol de Praia, como por exemplo, um Sporting CP contra um Sporting Braga existe promoção nas redes sociais dos clubes presentes porque já foram vistos na televisão os quartos de final e depois existe uma espécie de bola de neve que se vai comunicando. Quando organizámos o Campeonato do Mundo, é um produto vendido por si só, é comunicado de forma diferente, mas é algo muito à parte.

No futsal, no play-off que opõe o Benfica contra o Sporting, estamos na casa de meio milhão de pessoas no futsal. Na Taça de Portugal estamos na ordem dos 400 mil. São valores mais altos do que muitos jogos de futebol neste país porque os adeptos dos clubes grandes do futebol vão ver o seu clube grande no futsal, não sendo o público habitual do futsal. São vistos por mais pessoas do que muitos jogos de futebol na 1ª Liga!

Ainda quanto ao futsal definimos a estratégia desde o início da época para que passássemos a comunicar de forma global. Mudámos o logotipo. Neste momento é igual em todas as competições e serve para tudo (play-off feminino, masculino), só mudando a descrição ao lado. Baseámo-nos na NBA para o fazer. Temos ainda um posicionamento que o futsal vem desde o bairro até aos maiores palcos. Temos o melhor jogador do mundo, somos Campeões da Europa pela Seleção, o Sporting é detentor do título de Campeão Europeu.

Quanto ao futebol propriamente dito, também é diferente comunicar. Não podemos comparar o feminino ao masculino porque são dimensões diferentes assim como o futsal e o futebol estão em diferentes dimensões. Em qualquer modalidade, puxamos sempre para que haja mais meninos e meninas a jogar, mas o futebol tem um universo de propriedades que nos obriga a estarmos mais atentos. Há muitas mais horas a investirmos no futebol do que nas outras modalidades, mas ano após ano investimos mais nas outras modalidades para crescer de forma sustentada, juntamente com os clubes para terem uma estrutura, apoios, modelos competitivos que lhes permite serem competitivos, capacidade de terem orçamentos competitivos e capazes. Não é simplesmente criar uma competição de futebol feminino como a Liga dos Campeões e ser igual ao masculino. Há tempos de crescimento e nós sabemos bem isso porque definimos objetivos a 4 anos e vamos crescendo. Há um plano de desenvolvimento a nível nacional nas várias modalidades e vão-se tomando os passos certos para que as modalidades cresçam, mas claro que no futebol masculino a dimensão será sempre diferente.

8) Como são medidos os impactos das campanhas de marketing?

R: Tudo depende da propriedade que estamos a trabalhar. Nós medimos o sucesso da Supertaça de Futebol, por exemplo de uma forma muito simples, se o estádio está cheio e pelas audiências televisivas. Depois temos ainda o feedback dado pelas equipas e pela comunicação social.

Por exemplo, se tivermos uma Supertaça de Futebol vista por mais de 3 milhões de pessoas é um sucesso brutal porque quer dizer que vamos estar no top 20 das transmissões mais vistas do país. Como sabemos no top 5 a grande maioria é ocupado pela FPF, neste caso pelo futebol. Quanto ao top 10 de audiências televisivas é dominado pela Seleção Nacional e um jogo ou outro de competição nacional. Este é o maior critério de sucesso da campanha.

9) Quais são as estratégias realizadas para que um evento ou campanha tenha sucesso?

Definimos um plano de comunicação, sendo que este se mistura com o de marketing. Recorremos a um post patrocinado nas redes sociais, tentando integrar comunicação, marketing, newsletter's, entre outras plataformas. Numa Supertaça, por exemplo, definimos um planeamento com um cronograma. Se até uma semana não tivéssemos vendido tudo, vendemos numa bilheteira local ou no centro da cidade. Quando, por exemplo, foi a Supertaça de Futebol entre o Sporting e o Desportivo das Aves sabíamos de antemão que íamos ter a atuar o David Carreira e a Blaya e sabíamos ainda que o Sporting ia esgotar os lotes dos bilhetes, mas que para o Desportivo das Aves seria mais complicado. Depois, tínhamos ainda outro problema que se prende com o facto de não podermos colocar os adeptos no Sporting no lado do Desportivo das Aves, sem que eles disponibilizassem esses bilhetes. Já estávamos a achar que íamos ter uma dificuldade de vender com antecedência. A uma semana do evento tivemos então de abrir essa bilheteira, no centro, em Aveiro, para incentivar a compra por impulso, proximidade, pessoas com dificuldade de transporte, as pessoas com mais idade que não compram online.

O jogo é transmitido pela RTP e, noutro tipo de eventos, temos também a transmissão do Canal 11, ou seja, a nossa promoção interna é fundamental para o bolo das transmissões televisivas. Tudo isto faz com que o evento se desenrole com grande capacidade de resposta. O facto de a Vodafone também se comprometer a promover a Supertaça de Futebol com publicidade paga também é uma grande vantagem para nós. Tudo isto faz com que não se fale de outra coisa 2 semanas antes.

Outro aspeto importante é que quando promovemos um evento, não só queremos encher o estádio, mas que as pessoas vejam o jogo na televisão. Para um patrocinador como a Vodafone ter um jogo a ser visto por 3 milhões de pessoas é excelente porque mais nada que eles patrocinem neste país lhe vai dar tanto retorno e o nosso trabalho de medição do evento passa também pelo grau de satisfação dos parceiros, daí termos reuniões depois do evento em que temos o retorno da marca, transações de ativação da marca que têm um impacto direto (convidar pessoas a ver o jogo, estarem junto ao banco de suplentes) são ações que são valorizadas pela marca. Uma marca com estádio cheio, com audiências televisivas altas e com grau de ativação são resultados muito bons.

10) Trabalhando na Federação Portuguesa de Futebol, o que é que acha que os consumidores acham da Federação Portuguesa de Futebol e das suas campanhas?

R: Trabalhando na Federação Portuguesa de Futebol tenho a perceção real das coisas. Ao fazermos os estudos de mercado e ao fazer esse tipo de medições trabalhamos para que os relatórios sejam melhores que os anteriores. Isso é tão simples como outro negócio, sem descurmarmos a nossa preocupação de servir os nossos *stakeholders*. Mas respondendo à parte de como os outros nos veem, sinto que há uns anos atrás a forma como nos viam não era positiva e melhorou muito desde a entrada da atual direção. É uma máquina diferente, outra forma de trabalhar e agora falam da Federação Portuguesa de Futebol com outra valorização, também muito devido ao trabalho realizado por todos os profissionais desta casa.

11) Como distinguiria a comunicação realizada pela FPF em oposição, por exemplo, àquela que é realizada pelos clubes da Primeira Liga nas várias modalidades?

R: A essência da Federação Portuguesa de Futebol é trazer mais meninos e meninas a competir e promover o futebol como um todo. Gerimos o futebol desta forma e os clubes são parte deste todo, apesar de comunicarem de forma diferente de nós. Eles tentam desenvolver a sua missão, valores emocionais associados à sua marca, forma de estar na sociedade. Nós promovemos o futebol como um todo, sendo que numa final da Taça, numa Supertaça chamamo-los porque o futebol é um todo e todos fazem parte desta estratégia.

Anexo R

Guião entrevista Pedro Bouças- Comentador desportivo no Canal 11

A minha tese de mestrado é sobre a influência que as campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol têm na melhoria da reputação das modalidades do futebol em Portugal. Neste sentido, para mim faz sentido entrevistar uma pessoa ligada ao futebol que tem um percurso no futebol como treinador, mas ainda como comentador desportivo.

1) Considera que o futebol 11 em Portugal tem uma boa reputação? Se sim, porquê? Senão, porquê? Ainda perguntar-lhe sobre o futsal e o futebol de praia? E ainda sobre o feminino, visto que o Pedro já treinou equipas femininas?

R: Considero que o futebol em Portugal tem uma boa reputação. Deveria ter melhor, porque a qualidade dos jogadores portugueses e treinadores é elevada, embora haja fatores como o facto de falar em demasia de casos nebulosos que faz com que a reputação fique manchada. Para além disso, por vezes, levantam-se ainda demasiadas suspeitas, como casos judiciais. Os programas desportivos de rádio e de televisão geram mais audiência se as pessoas denegrirem a reputação do jogo e, como as audiências condicionam a forma como os meios atuam, há pessoas que optam por tratar mal o desporto e passam demasiado tempo a maltratá-lo porque são ouvidas. Temos condições para ter uma melhor reputação do que aquela que temos atualmente!

Quanto ao futsal e futebol de praia também têm boa reputação porque as Seleções são muito boas e beneficiam do facto de não haver tanto fanatismo dos clubes e não aparecerem tanto nos *media*. O facto de não aparecerem tanto nos *media* e não existirem tantas pessoas a comentar de forma negativa, melhora significativamente a reputação dessas modalidades e faz com que estas tenham uma reputação ainda melhor do que a do futebol. Dou o exemplo do futebol feminino porque este tem crescido bastante devido ao trabalho desenvolvido pela Federação Portuguesa de Futebol. Quando eu treinava as equipas femininas, a notoriedade era baixa. Agora, as pessoas seguem o feminino, alguns jogos dão na televisão, já conhecem

o nome de jogadores e de treinadores e claramente é uma aposta ganha que a Federação Portuguesa de Futebol ajudou a impulsionar. Este fenómeno também acontece no futsal e no futebol de praia que começaram a ser mais vistos. O canal 11 veio trazer mais visibilidade e hoje em dia para quem é atleta é muito mais interessante e recompensador estar na modalidade do que era antes. Consegue ser melhor reconhecido fruto de um trabalho de excelência desenvolvido pela Federação Portuguesa de Futebol.

2) Considera que a Federação Portuguesa de Futebol promove bem a reputação destas modalidades? Que tipo de trabalho considera que a FPF faz?

R: A Federação Portuguesa de Futebol, acima de tudo, faz boa divulgação. Quando eu andava no futebol feminino, a FPF procurava fazer o seu trabalho de modo a que existissem mais meios de comunicação a escrever sobre o futebol feminino para promover as modalidades menos vistas. Depois, apareceu o canal 11 e este acabou por ser um pouco uma cereja no topo do bolo.

Ou seja, não só a Federação Portuguesa de Futebol incentivava os outros meios de comunicação para que se fosse mais falado, aumentando ainda a reputação, como criou o próprio meio para divulgar as modalidades menos conhecidas. No que concerne à divulgação, fizeram um grande trabalho e conseguiram trazer notoriedade e mais pessoas para a modalidade. No futebol feminino, há 10/15 anos os pais condicionavam as raparigas para ir para o ballet, ao passo que agora as raparigas vão mais rapidamente para o futebol do que antes e para um pai já é um orgulho que uma rapariga jogue futebol, o que antes não acontecia, e esse sentimento leva a que haja mais pessoas a falar sobre isso. Depois no papel de organização do quadro competitivo é o expectável. A grande diferença foi na intervenção perante os *media* que fez com que as modalidades crescessem.

3) Considera que o sucesso da Federação Portuguesa de Futebol se deve ao facto de ter uma identidade bem estabelecida, valores, missão e visão da empresa?

R: Claramente que sim, inclusivamente já tinha pensado nisso. Quando a Federação Portuguesa de Futebol promove a atividade física e o desporto, acaba também por aumentar a sua reputação. Não só estão preocupados com o desporto em Portugal, mas também com o bem-estar da população. Essa preocupação aumenta a sua reputação e também aumenta a das modalidades. Essas questões de igualdade de género que mais nenhuma entidade em Portugal promove da mesma forma contribuiu para dar mais visibilidade ao desporto feminino. Se pensarmos bem, há uns anos atrás ninguém sabia quando é que as Seleções Femininas jogavam e agora é sempre muito noticiado.

4) Como distinguiria o trabalho desenvolvido pela Federação Portuguesa de Futebol em termos de comunicação em comparação com os clubes? Quais considera que são as principais diferenças?

A Federação Portuguesa de Futebol está mais preocupada em promover o desporto em si e os comportamentos saudáveis, os clubes estão mais focados em proteger a sua “dama”, com a procura de denegrir aquilo que se vai passando nos rivais, tendo os diretores de comunicação grande responsabilidade nesse papel. Quando optam por denegrir a imagem dos outros clubes, não pensam que estão a afetar a reputação do desporto em Portugal no cômputo geral.

5) Tendo o Pedro já trabalhado no estrangeiro e atualmente trabalha, tem noção da grandeza da marca FPF e ainda se considera que esta tem grande projeção fora de Portugal ou não?

R: Portugal e a Federação Portuguesa de Futebol são uma marca bem referenciada no mundo inteiro e nós vemos isso não só na forma como se fala das seleções portuguesas, como ainda dos jogadores e dos treinadores portugueses. No caso da Federação Portuguesa de Futebol,

a marca está muito bem referenciada tendo em conta a dimensão do nosso país. Não sei se haverá no mundo inteiro uma Federação tão bem conseguida no que concerne aos resultados das seleções e tendo em conta ainda a população. O Uruguai é uma população muito pequena também, com poucos jogadores federados e Seleções de grande qualidade, mas apenas no futebol, e Portugal seja no futsal, futebol de praia ou futebol é reconhecido e admirado no estrangeiro pela questão de “como é que um país tão pequeno consegue produzir tanta qualidade?” e isso dá muito boa reputação no estrangeiro.

6) Sente que existe uma maior preocupação em dar mais importância ao futebol do que às outras modalidades?

R: Cresci só a ver futebol e a falar-se apenas disso e foi a Federação Portuguesa de Futebol que contribuiu para trazer as outras modalidades no mapa. Dá-se muito mais prioridade ao futebol masculino do que as outras modalidades, é óbvio que sim. Ao passo que há dez anos atrás era apenas dada atenção ao futebol masculino, agora é dada muito mais atenção ao futebol feminino, por exemplo. A Federação Portuguesa de Futebol tem dado uma grande visibilidade às outras modalidades que só têm crescido por causa da Federação Portuguesa de Futebol. Não conheço a realidade dos outros países, mas tenho a ideia de que a maior parte dos outros países quase só vê futebol. Em termos percentuais, a Federação Portuguesa de Futebol fez crescer as outras modalidades e isso é de louvar.

7) Acha que as redes sociais vieram dar outro tipo de destaque às várias modalidades e mesmo ao desporto em si? Qual é o papel que tem tido para a reputação da modalidade?

R: As redes sociais são cada vez mais um veículo para promover o desporto e os próprios treinadores e jogadores. Sobretudo em modalidades onde o retorno profissional e financeiro não é tão elevado, a notoriedade é muito importante para a felicidade das pessoas e para continuarem a praticar desporto. Cada vez mais as pessoas chegam à informação através das redes sociais e acredito que há cada vez mais pessoas a acederem informação nas redes

sociais do que mesmo nos jornais. Não sigo muito o que publicam nas redes sociais, vejo apenas o que amigos meus ou conhecidos me enviam por WhatsApp. Quando estive no futebol feminino, há cinco, seis anos atrás, foi quando começou a haver notoriedade na modalidade. Começamos a aparecer nos jornais, na televisão. No ponto de vista profissional recebíamos muito pouco dinheiro e falo do meu caso como treinador e a minha equipa na altura era Campeã Nacional, o maior retorno que tínhamos era essa mesma visibilidade que nos davam. Não estando a sermos recompensados financeiramente como no futebol masculino as pessoas o são, ficávamos motivados e felizes com a notoriedade que estávamos a ter por isso é que é tão importante a promoção dos agentes do jogo.

Anexo S

Guião entrevista João Malha- CEO Empower Sports

A minha tese de mestrado é sobre a influência que as campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol têm na melhoria da reputação das modalidades do futebol em Portugal. Neste sentido, para mim faz sentido entrevistar uma pessoa ligada ao futebol que tem um percurso na área da comunicação desportiva.

1)O João já trabalhou em várias empresas na área do desporto. Que tipo de desafios são necessários para gerir a reputação de uma marca?

R: Acima de tudo é preciso ter uma imagem positiva e, para além desta imagem positiva, a marca tem de ter bem identificados os seus valores, sendo imperativo que os consumidores se identifiquem com estes.

2) Que diferenças existem entre gerir a reputação de uma marca desportiva e outro tipo de marcas como fez por exemplo quando esteve na Porter Novelli?

R: Cada indústria tem desafios diferentes, mas a génese é a mesma. Os desafios de uma marca desportiva ou outra indústria têm muito que ver com os valores e com a imagem que pretendemos transmitir e este aspeto é igual para qualquer setor de atividade. No caso do desporto tem um lado mais emotivo e irracional que garantidamente 90 % das outras indústrias não têm. Na área das telecomunicações também existe esse objetivo de estar próximo dos clientes e tem esse lado emocional como é o caso da música onde se tenta jogar com as emoções para puxar a marca para o lado emocional, mas naturalmente, o desporto mais facilmente consegue fazê-lo.

As pessoas são amantes do desporto porque gostam de um determinado desporto, mas para a grande maioria existe uma paixão específica por um clube que extravasa o lado racional e

leva para um canto mais emocional e essa é uma grande diferença. Porém, ambas as situações visam um fim comum com este caráter emocional como diferenciador.

3) Perante uma situação de crise numa marca desportiva, que tipo de trabalho pode ser feito pela agência para que a reputação não fique tão manchada?

R: De uma forma generalizada temos a dimensão das redes sociais, no caso do desporto, onde existem várias crises de atletas que escrevem coisas nas redes sociais que não devem, que metem *like* onde não deviam ter colocado que levam a que se crie uma reputação negativa na imagem da instituição. Podemos contra-atacar e defender a imagem dessa marca através das redes sociais e também através da gestão dos *media* porque a maior parte dessas crises têm um grande mediatismo. Portanto, é importante gerir essa crise nesses meios de comunicação para que seja reposta a verdade ou para que se faça uma retificação de um comportamento para tentar minimizar estragos.

4) Em relação ao futebol, considera que a FPF tem uma boa reputação no mundo do futebol? E em relação às outras modalidades como o futebol de praia e o futsal?

R: A FPF tem uma reputação muito boa. Ao longo da última década, quando trabalhei na Federação Portuguesa de Futebol, apanhei a fase inicial do mandato deste Presidente e, como é do domínio público, houve um crescimento muito significativo da FPF com a vitória da Liga das Nações e do Campeonato da Europa, mas desde que entrámos no novo século que Portugal tinha grandes performances como é exemplo a presença de finais em Campeonatos da Europa. Na parte desportiva existe reputação que já vem de trás ao nível do trabalho da formação nos anos 90 e de outras categorias a nível europeu.

A nível de atletas temos o Cristiano Ronaldo com a conquista de várias Bolas de Ouro, mas também o Figo. A nível de treinadores temos o José Mourinho e isso deve-se também ao trabalho da FPF e gera uma imagem positiva do futebol não só nacional como também a nível internacional.

Em termos de reputação institucional, a reputação é muito positiva pelo trabalho que tem vindo a desenvolver. Portugal esteve na organização do Europeu de 2004, organizou a final

da Liga dos Campeões em 2014, a fase final da Liga dos Campeões este ano, acolheu a Liga das Nações, foi responsável pela construção da Cidade do Futebol para garantir as melhores condições para as suas seleções. Receberam o Santa Clara e o Belenenses Sad para que estes jogassem os seus jogos em casa na Cidade do Futebol nesta Liga Nos. Foram pioneiros no VAR, são a única Federação no mundo que tem um canal de televisão, o Presidente e o CEO estão em órgãos elevados em Comitês de Organização da UEFA quer de clubes quer de seleções. Já em relação ao ponto de vista financeiro têm tido lucro.

Um ponto a ressaltar que pode ser feito para melhorar ainda mais a reputação é um trabalho de comunicação a nível internacional que deveria ser feito e que colocaria a FPF numa Federação de topo a nível internacional, uma vez que o trabalho da FPF enquanto instituição poderia ser melhor difundido internacionalmente.

Quanto às modalidades e à sua reputação, eu acho que está tudo ligado à marca propriamente dita. Quanto ao sucesso desportivo, este é igual no futsal e futebol de praia. Já ganhámos uma data de títulos e isso contribui para essa reputação. Falando do futsal e futebol de praia são modalidades menores em termos dessa mesma reputação, mas as reputações destas modalidades têm também reputação muito positiva fruto de terem melhores jogadores do mundo escolhido pelos portugueses e fruto ainda dos títulos conquistados como o Campeonato do Mundo de Futebol de Praia. Se tivermos os melhores protagonistas ajuda muito a que esse sucesso seja grande.

5) Uma vez que já trabalhou na FPF, considera que existe um maior esforço em termos de comunicação em relevar os feitos do futebol ou considera que dão igual destaque às outras modalidades?

R: Não acho que exista essa diferenciação do lado interno, ou seja da FPF. Temos que ver que no caso do futebol a FPF tem seleção masculina e feminina de vários escalões de formação e muito mais equipas do que há no futsal e no futebol de praia. Há maior fluxo de comunicação no futebol do que nas outras duas, mas tem a ver com a ordem de grandeza do número de praticantes, logo há maior fluxo de comunicação no futebol do que nas outras modalidades.

Em relação à FPF acho que não valorizam mais umas modalidades em detrimento de outras. Depois a nível de *media* e redes sociais existe maior dimensão no futebol do que os restantes, mas isso tem que ver com o número de adeptos que move o futebol comparativamente com as outras modalidades. Neste sentido, como o futebol tem mais seleções isso gera mais conteúdo em termos de quantidade.

6) Quais considera que são as principais diferenças em termos de comunicação entre um clube e a FPF?

Não há grandes diferenças entre a comunicação de uma instituição em relação aos clubes. A FPF tem um contexto mais político e os clubes têm menos essa noção. Por outro lado, a FPF é mais consensual porque tem o cuidado de não ir contra nenhum clube. A questão politicamente correta da FPF de respeitar todos os clubes, de não prejudicar ninguém, nem beneficiar, difere dos clubes que apenas visam defender os seus interesses. Obviamente a comunicação de jogador- treinador é diferente, mas institucionalmente não vejo muitas diferenças.

7) Em relação às campanhas de marketing da FPF considera que estas também contribuem para influenciar a reputação do desporto em Portugal?

R: Qualquer campanha tem o objetivo de contribuir para uma melhor reputação do futebol, para protegê-lo e promover o desporto. Não tenho o sucesso das campanhas, a nível de métricas, mas infelizmente acho que não são assim tão reconhecidas não fruto das campanhas, mas por falta de cultura desportiva existente em Portugal. Mas respondendo à pergunta, sem sombra de dúvidas que as campanhas de marketing são benéficas e é por isso que existem.

8) Considera que o sucesso da FPF se deve ao facto de ter uma identidade bem estabelecida, valores, missão e visão da empresa?

R: Para qualquer empresa é preciso ter bem definidos os seus objetivos, visão e valores porque senão não vai ter uma estratégia comercial, comercial, financeira, de gestão. É

fundamental em qualquer instituição ou empresa, sendo o principal ingrediente para que haja um rumo que trace o futuro das instituições.

9) Acha que as redes sociais vieram dar outro tipo de destaque às várias modalidades e mesmo ao desporto em si? Qual é o papel que tem tido para a reputação do desporto?

R: O grande desafio para qualquer marca no século XXI em termos de gestão da sua reputação são as redes sociais. Uma reputação leva muito tempo a construir e demora segundos a ser destruída.

Estas promovem uma falta de rigor tremenda e conseguem envenenar a opinião pública com factos que se pode vir a confirmar que não eram verdadeiros e, se muita gente os divulgar, promove esses problemas de reputação.

Não podemos ver apenas do ponto de vista negativo. Do ponto de vista positivo permite uma interação maior com os clientes, clubes, sócios, entre outros. No caso da FPF havia resistência em criar redes sociais. A FPF propriamente dita não tem redes sociais. Tem a de Portugal, Seleções, com o objetivo de defender -se pessoalmente como marca por causa das clubites e da irracionalidade associada. Tem esse lado positivo de proximidade a clubes, adeptos e permite fazer campanhas de comunicação mais baratas, mais fáceis, mais imediatas, mas tem a parte má porque pode colocar facilmente a reputação das instituições em causa e esses *haters* que tentam destruir essa reputação são um grande desafio.

Concordo com a estratégia da FPF, mas era impensável não ter redes sociais com tantos milhões de portugueses para seguir e apoiar.

O Comité Olímpico, onde trabalhei, tem redes sociais, mas era ingrato porque tem muito menos exposição mediática do que a FPF e durante os Jogos Olímpicos havia prestações menos conseguidas e devido à falta de cultura desportiva havia uma reação crítica aos atletas e à sua performance e as redes sociais potenciam isso.

10) Devido às redes sociais existe uma maior ou menor preocupação por parte das marcas em gerir a reputação de uma marca?

R: Existe uma urgência ainda maior. Sempre foi importante, mas naturalmente o aparecimento das redes sociais e o seu mediatismo obriga a que haja uma monitorização das marcas porque facilmente surge uma crise do nada, por isso é que há tantas agências que as empresas recorrem para gestão de redes sociais. No caso dos clubes não é verdade, têm equipas internas e agências externas só focadas nisso, o que motiva a que haja agências especializadas na promoção do conteúdo como na monitorização de todas as métricas. A Eleven Sports, por exemplo, trabalha com várias agências só para o digital para monitorizar campanhas entre outros aspetos.

Existe uma grande preocupação com isso porque é a principal forma de comunicação entre marcas, consumidores e acaba por ser um ponto chave com toda a sua política de gestão financeira, comercial de todas as áreas de atividade. Não podem gerir bem umas redes sociais e depois ter um escândalo de desvio financeiro porque não é por ter redes sociais bem trabalhadas que vai deixar de ser um escândalo. Uma coisa não apaga a outra.