

Notas

- ¹ Vide <http://www.sptourism.net>.
- ² Vide www.tandf.co.uk/journals.
- ³ Estas utilizam todas as infra-estruturas turísticas, mas não podemos dizer que estejam em situação de férias.
- ⁴ É de notar que o objectivo da tipologia que se segue é muito mais ilustrativo do que definitivo.
- ⁵ Vide: Standeven, J.; DeKnop, P. (1999); OMT; COI, (2001); Turco, D. et al. (2002).
- ⁶ Neste âmbito foram realizados dois estudos, o estudo Jones (1989) e o estudo Andreff (1994).
- ⁷ A relação entre a nacionalidade e os padrões de participação desportiva apresenta-se fundamentada, por exemplo, existem diferenças consideráveis na adesão a práticas desportivas dos turistas alemães, holandeses e franceses, quando se encontram de férias no estrangeiro (OMT, COI, 2001).
- ⁸ A variável socio-demográfica serve, na maioria das vezes, como a segunda variável ao nível da segmentação de mercado em desporto e turismo (Hinch, Higham, 2004).
- ⁹ De notar que os 34% do total representa 11 milhões de viagens, o que, se apresenta como um valor significativo, veja-se, por exemplo, o Algarve (maior área de resort turística do país) no ano de 2002 alojou 2,3 milhões de turistas.
- ¹⁰ Uma empresa que pretenda oferecer serviços para este segmento deve ter especial atenção nas parcerias com as agências de viagens e com as unidades de alojamento de classe superior, pois estes são os principais fornecedores de clientes.
- ¹¹ "Package ou forma de alojamento turístico cujo preço inclui o custo do alojamento em pensão completa bem como o acesso e a prática de actividades desportivas e de lazer" (ICEP, 1997, p.35). O que pressupõe que as actividades desportivas sejam percebidas como gratuitas pelo cliente, pois estão incluídas no pacote.
- ¹² Os principais operadores são: TUI e Neckermann.
- ¹³ Segundo dados de 1990 a Alemanha tinha 20,01 milhões de habitantes com mais de 55 anos e o Reino Unido, 14,57 milhões (ICEP, 1997c).
- ¹⁴ O facto da faixa etária ser alargada implica a criação de serviços desportivos para adultos activos, famílias activas e séniores activos.

¹⁵ O que poderá permitir maior organização e qualidade dos serviços desportivos, pois à priori é possível o turista activo seleccionar as actividades desportivas que pretende.

¹⁶ Os dados relativos às férias desportivas de inverno não são apresentados por motivos que se prendem com a falta de capacidade de oferta de serviços desportivo de inverno no nosso país, no entanto e a título de curiosidade o esquí é a prática desportiva com maiores níveis de adesão.

¹⁷ De notar que estes valores são percentuais, pois se atendermos aos valores totais temos 58 milhões de viagens realizadas pelos alemães em comparação com 13 milhões de viagens para o mercado holandês.

¹⁸ Operadores são: *ArkReizen*, Neckermann e *D-tours*.

¹⁹ Os dados relativos às férias desportivas de inverno não são apresentados por motivos que se prendem com a falta de capacidade de oferta de serviços desportivo de inverno no nosso país, no entanto e a título de curiosidade o esquí é a prática desportiva com maiores níveis de adesão.

²⁰ Operadores são: *First Choice*, *Thomson*, *Sunworld*, *Cosmos* e *Unijet* (ICEP, 1997).

²¹ São considerados neste grupo o Reino Unido, a Alemanha e a Holanda.

²² Como meio de atenuar a sazonalidade pois é um segmento de mercado que não tem a obrigatoriedade de férias num período do ano específico e que muitas vezes prolonga a estadia devido aos Invernos rigorosos que se fazem sentir nos países de origem.

²³ As características enunciadas quanto à organização das férias implica uma lógica diferente na distribuição dos serviços desportivos para o mercado nacional e para os outros mercados.

²⁴ Nestes casos é fundamental estratégias concertadas entre parques naturais/ICN, autarquias, regiões de turismo, associações de desenvolvimento regional, etc.

Posicionamento e Acessibilidade ao Andebol, Basquetebol, Hóquei em Patins e Voleibol: Estudo das Federações Desportivas

Celina Gonçalves :: Escola Superior de Educação, IPB :: celinag@ipb.pt
Abel Correia :: Faculdade de Motricidade Humana, UTL :: acorreia@fmh.utl.pt

1. Introdução

As organizações desportivas procuram trocas sociais e económicas, trocas de significados e emoções. Com o crescente aumento da concorrência é preciso preservar e conquistar uma imagem que satisfaça o possível praticante desportivo. É preciso ser influente e influenciar a mente dos praticantes. Esta deve ser uma preocupação das federações desportivas. Face à Lei de Bases do Desporto (LBD), Lei n.º 30/2004, de 27 de Julho, as federações desportivas têm como vocação promover, regulamentar e dirigir a prática desportiva a nível nacional de uma ou mais modalidades e representá-las internacionalmente. Recebem apoio do Estado através de contratos-programa, basicamente consoante o número de atletas filiados e o desenvolvimento da respectiva alta competição. Embora dêem importância à aquisição de novos filiados, a sua verdadeira atenção direcciona-se para a alta competição, na obtenção de resultados que se tornem acontecimentos mediáticos e lhes dêem uma imagem de grandeza e poder.

Ao olhar para o mundo do desporto pode-se constatar que este é formado por uma multiplicidade de modalidades desportivas. Estas modalidades possuem diferentes objectivos, conceitos e representações culturais.

Perante o aumento da oferta, as federações desportivas precisam de compreender os praticantes face às diversas possibilidades de prática e de posicionar as suas modalidades perante a concorrência. Será que as federações desportivas portuguesas estão a trabalhar nesse sentido? Como é que estas se tentam posicionar na mente dos praticantes? Quais os atributos que levam os praticantes de uma modalidade a serem-lhe fiéis? Segundo Correia (1998) parece lícito que as federações procurem meios de marketing que possibilitem soluções mais adequadas às novas realidades sociais e económicas. Mas a sua única preocupação de marketing tem-se restringido à promoção: técnicas para divulgar a imagem daquilo que se é, ou daquilo que se quer ser. No entanto, não podemos esquecer que uma federação não conta só com o hoje e

o agora. Existe uma história, uma cultura, uma tradição e um passado, que condiciona a tomada de decisão. Existe um presente e um amanhã que tende a elevar a fasquia e mesmo assim pretende-se atingir o pódio.

2. Objectivo

O objectivo do estudo foi posicionar as modalidades desportivas: andebol, basquetebol, hóquei em patins e voleibol. Pretendeu-se identificar, diferenciar e analisar os traços distintivos das modalidades desportivas que permitem ao praticante situá-la face às outras.

O estudo comporta a identificação e análise de cinco dimensões: recursos, acessibilidade, atributos da modalidade, imagem e motivações pessoais. Cada dimensão é constituída por dez indicadores no total de cinquenta.

Os resultados que aqui apresentamos referem-se exclusivamente à dimensão acessibilidade na exploração dos seus indicadores e visa especificamente posicionar na acessibilidade o andebol, o basquetebol, o hóquei em patins e o voleibol segundo as suas federações. Isto é, identificar, diferenciar e analisar os traços distintivos das modalidades desportivas na acessibilidade que permitem aos praticantes situá-la face às outras e até mesmo optar pela sua prática.

3. Posicionamento e Desporto

O posicionamento é um conceito chave na decisão estratégica de marketing de qualquer organização (Lindon, Lendrevie, Rodrigues & Dionísio, 2000). Kotler, Armstrong, Saunders e Wong (2002) referem que o posicionamento de

um serviço consiste no processo que conduz à sua identificação clara e reconhecida pelo mercado, baseada em critérios objectivos e/ou subjectivos, que o tornam distinto dos serviços alternativos concorrentes.

Em conformidade com Lindon et al. (2000), é como que uma arte de desenhar a imagem e a apresentação de um serviço para atrair o mercado, a este respeito, os autores, dizem que será necessário partir do conceito de imagem, conjunto de características objectivas ou simbólicas que são atribuídas a um serviço pelo seu mercado, para que possamos definir o conceito de posicionamento.

“O posicionamento é o conjunto de traços salientes e distintivos da imagem que permitem ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros. Por outras palavras, é uma representação (ou percepção) simplificada, redutora, comparativa e distintiva do produto.” (Lindon et al., 2000, p. 139)

Para os fundadores do posicionamento, Ries e Trout (1993), este começa com o serviço. Não o que se faz com ele, mas o que se faz pensar dele na mente do potencial consumidor. A sua abordagem básica não é criar alguma coisa nova e diferente, mas manipular o que já está na mente do consumidor e relacioná-la às conexões que já existem.

Como é verdade em todos os serviços, também o posicionamento das modalidades exerce uma influência importante na sua performance (Sayman, Hoch & Raju,

2002). É através do posicionamento de um desporto que uma federação pode influenciar o modo como os praticantes percebem as características desta em relação às suas modalidades concorrentes. O objectivo do posicionamento do desporto é influenciar a procura, criando um serviço desportivo com características específicas, isto é, os seus atributos e uma imagem definida.

É típico os praticantes escolherem o desporto que lhes dê o devido valor, isto é, que lhes dê prestígio e importância ou mesmo posição social. Deste modo, a chave para ganhar e manter os praticantes é compreender as suas necessidades e processos de adesão, – melhor do que os concorrentes, – e oferecer mais valor. Um desporto pode posicionar-se ou mesmo aumentar o seu valor seleccionando o mercado alvo, oferecendo menores custos do que a concorrência ou proporcionando mais benefícios para justificar os elevados custos (Kotler et al., 2002). Assim como investindo nas características da acessibilidade.

O posicionamento é então o acto de desenvolver a oferta e a imagem da organização desportiva, isto é, a forma da modalidade ser definida pelo consumidor nos seus atributos importantes de maneira a que ocupe uma posição competitiva distinta e significativa na mente do segmento-alvo (Kotler & Armstrong, 1990; Kotler, 1994; Kotler et al., 2002).

“É o complexo conjunto de percepções, impressões e sentimentos que os consumidores têm, comparando-o com a concorrência” (Kotler et al., 2002).

3.1. Importância do Posicionamento para a Gestão das Modalidades Desportivas
Segundo Kotler e Armstrong (1990) os consumidores posicionam os serviços com ou sem a ajuda dos profissionais de marketing, mas estes não podem deixar que isso aconteça, pois os consumidores podem alterar a posição dos seus serviços. Os profissionais de marketing devem então definir os seus serviços para que o posicionamento não seja alterado e planejar posições que irão dar ao seu serviço óptima vantagem no segmento-alvo seleccionado, – o mesmo deve acontecer às modalidades desportivas –. Além disso, o posicionamento de um serviço eficaz reduz os numerosos custos de marketing, não podendo contudo ser este o seu único objectivo.

As razões pelas quais é importante a escolha de um posicionamento são claras para Lindon et al. (2000):

- Em primeiro lugar, se o posicionamento de um serviço não é escolhido, os consumidores vão fazê-lo e, por vezes, não da melhor maneira, por isso deve ser a organização a orientar o seu posicionamento de serviços num sentido favorável;
- Em segundo lugar, porque o posicionamento desempenha um papel determinante nas decisões de usufruto dos praticantes;
- Por último, porque a escolha do posicionamento é uma condição necessária para assegurar a coerência da estratégia de marketing-mix.

Todavia, as principais utilidades do posicionamento não acabam aqui. Para Lovelock (1996) é um útil instrumento de diagnóstico e compreende a relação entre serviços e mercado. O autor refere

ainda três utilidades:

— Como é que o serviço se compara com a oferta competitiva num atributo específico;

— Como é que o desempenho do serviço conhece bem as necessidades dos consumidores e as expectativas num critério de desempenho específico;

— Qual o nível de consumo estimado para um serviço, com um conjunto de características, oferecido a determinado preço.

Um posicionamento só será efectivo se for baseado em critérios relevantes sob o ponto de vista dos praticantes.

“It is not just a matter of being different; success comes from being different in a way that customers want.”
(Kotler et al., 2002, p.357)

Nesta linha, Lovelock (1996) acrescenta que os consumidores normalmente fazem as suas escolhas não só entre as alternativas oferecidas pelo próprio serviço, mas também por aquilo que os diferencia dos outros. Contudo, os atributos que distinguem os serviços uns dos outros nem sempre são o mais importante. Por vezes, os atributos determinantes, isto é, aqueles que determinam a escolha dos consumidores entre a concorrência, são os do fundo da lista das características do serviço e não aqueles que as organizações escolhem.

Segundo o mesmo autor, um problema futuro em avaliar as características do serviço e estabelecer uma estratégia de posicionamento é que alguns atributos são fáceis de quantificar ao passo que outros são qualitativos e altamente difíceis de

julgar. O preço e a pontualidade, por exemplo, são fáceis de medir, mas características como qualidade do serviço de pessoal e o nível de luxo das instalações são mais qualitativos e por isso subjectivos na interpretação individual.

3.2. Etapas do Posicionamento

Parece consensual que existem dois aspectos complementares ao conceito de posicionamento. A identificação, que é o género ou tipo de serviço e a diferenciação constituída por todas as características particulares do serviço, ou seja, o que o distingue dos outros.

Como cada vez mais existe uma multiplicidade de opções de serviços, a primeira etapa do posicionamento deve ser a identificação do serviço que se pretende comercializar, ou seja, escolher a categoria a que desejamos que esse serviço esteja ligado na mente do consumidor. Por vezes essa identificação no universo disponível não é possível e dessa forma deve ter-se em conta:

- A importância relativa das fontes de mercado associadas a cada um dos universos possíveis;
- A importância relativa das vantagens potenciais do produto em relação aos concorrentes, em cada uma das categorias possíveis;
- A credibilidade relativa da identificação do produto com cada uma destas categorias.” (Lindon et al., 2000, p. 141)

Um serviço necessita de características que o diferenciem dos outros, é aqui que entra a segunda etapa do posicionamento,

a diferenciação. Esta etapa pretende responder à pergunta: Que características distintivas desejamos ver atribuídas ao nosso serviço?

A grande variedade de características que podem diferenciar um serviço, segundo Lindon et al. (2000), estão agrupadas em três grandes categorias:

— As quantidades objectivas ou funcionais do serviço;

— Uma adequação especial para certos tipos de utilizadores;

— Características puramente simbólicas conferindo uma personalidade própria ao serviço.

Para se escolher uma destas categorias devem-se ainda considerar três factores: as expectativas dos consumidores relativamente ao serviço; o posicionamento dos concorrentes, pois o consumidor tem a percepção de um serviço comparando-o com outro e os potenciais pontos fortes do serviço em questão.

Confirmando a importância da diferenciação, também Kotler (1994) acha que uma organização se pode valorizar diferenciando o seu serviço e evitando a concorrência directa. Completando esta ideia, Pires (1995) faz referência à diferenciação como uma das melhores formas de actuar, em que os serviços têm atributos que o mercado reconhece como únicos ou diferentes dos da concorrência. Não nos podemos esquecer contudo que esses atributos só são verdadeiramente importantes se tiverem valor para os consumidores.

Também Kotler (1994), Lovelock (1996), Lindon et al. (2000), Kotler et al. (2002), entre outros, referem a diferenciação como valorizadora dos serviços evitando

a concorrência directa. Evangeloupoulos (1994) acrescenta ainda que posicionamento é igual a significado pois, ajuda os consumidores a terem uma “ideia fixa” do serviço, e diferenciação relativamente às ofertas competitivas.

Os principais diferenciadores do serviço associado segundo os autores (Kotler, 1994 e Kotler et al., 2002) e que, no caso do desporto, é o próprio serviço, podem ainda ser a facilidade do pedido, a entrega, as instalações, a formação ao consumidor, os serviços de consultoria, a assistência, entre outros serviços possíveis, devido ao número ilimitado de serviços específicos e benefícios que as organizações podem oferecer para se diferenciarem dos seus competidores. Na área do desporto as organizações podem oferecer diferenciação a vários níveis. De salientar, os recursos, a acessibilidade, os atributos, a imagem e as motivações que levam os consumidores à prática. Como já referido anteriormente neste estudo iremos apenas focar o posicionamento das modalidades, andebol, basquetebol, hóquei em patins e voleibol, na acessibilidade.

Até aqui percebe-se que o desporto pode ser diferenciado, a organização deve compreender a necessidade de converter um serviço indiferenciado numa oferta diferenciada. Segundo Levitt e outros (1980, cit. por Kotler, 1994), existem várias maneiras de diferenciar uma oferta. Contudo, nem todas as diferenças têm sentido ou são importantes, cada diferença tem o seu potencial de gerar custos para a organização e benefícios para os consumidores. Para além disso, a organização deve seleccionar cuidadosamente a forma como se distinguirá da concorrência.

Mas então, quantas diferenças promover? Muitas organizações defendem que só devem promover um benefício para o mercado alvo. Ries e Trout (1993) defendem uma mensagem de posicionamento consistente. Cada marca deve escolher um atributo e promover-se como “número um” naquele atributo, pois os clientes costumam lembrar-se do “número um”.

Muitas organizações estão a valorizar o melhor em vez do mais rápido, copiando a ideia, só que melhor. O importante é tentar uma posição aberta na mente do potencial consumidor. O que os franceses chamam de “cherchez le crâneau”, como quem diz que se deve procurar a posição que ainda não está ocupada.

“No posicionamento de um produto não há nenhum substituto para o facto de se chegar primeiro” (Ries & Trout, 1993).

Para Ries e Trout (1993) os posicionamentos número um mais promovidos são a melhor qualidade, o melhor serviço, o preço mais baixo, o melhor valor, o mais seguro, o mais rápido, o mais avançado tecnologicamente, o mais conveniente e o mais acessível. Se uma federação assumir um destes posicionamentos, se os cumprir e se convencer os praticantes, provavelmente será mais conhecida e lembrada pela sua força. Mas, nem todos concordam que o posicionamento de benefício único é sempre o melhor. O posicionamento de benefício duplo pode ser necessário quando duas ou mais organizações divulgarem serem as melhores num atributo, a opção correcta deverá

ser encontrar um nicho especial dentro do próprio segmento-alvo.

Desenvolver uma estratégia de posicionamento pode ter lugar a vários níveis, dependendo da organização. Por vezes, um posicionamento pode ser desenvolvido para uma federação inteira, ou seja, para todos os seus serviços de saída (modalidade, disciplinas e conjunto de modalidades afins), ou só para um serviço específico (uma disciplina ou uma modalidade afim).

4. Metodologia

Sendo o problema desta investigação o posicionamento de modalidades desportivas federadas (andebol, basquetebol, hóquei em patins e voleibol) em Portugal, procedeu-se a um levantamento das opiniões, atitudes e crenças dos seus dirigentes, directores e técnicos. Nesta linha, é necessário definir de forma analítica o objecto de estudo, tendo em vista a investigação empírica e dedutiva.

Assim, pretende-se não só contribuir para um melhoramento de futuras estratégias desportivas mas também, procurar identificar os factores que constituem uma determinada situação, sendo possível surgir o conhecimento de comparações e correlações entre variáveis, Selltiz, Wrightsman e Cook (1987, cit. por Lago dos Remédios, 1996).

O posicionamento de uma modalidade desportiva influencia o modo como os praticantes percebem as características da sua modalidade em relação às outras. Deste modo, perante a proposta metodológica de Quivy e Campenhoudt (1998) e pesquisa bibliográfica pode dizer-se que para a adesão a uma determinada modali-

dade desportiva são determinantes várias dimensões e indicadores das quais se seleccionaram, pelos autores, as achadas mais pertinentes: recursos, acessibilidade, atributos, imagem e motivações pessoais. Cada modalidade desportiva pode ter como predominante uma dimensão ou simplesmente um ou mais indicadores que a tornam distinta e apreciada na mente dos consumidores (Ries & Trout, 1993). É através do posicionamento de uma modalidade que uma federação pode influenciar o modo como os praticantes percebem as características desta em relação aos seus concorrentes. O objectivo do posicionamento do desporto é influenciar a procura, criando um serviço com características específicas, isto é, os seus atributos e uma imagem definida. Neste sentido formulam-se as hipóteses explicativas do objecto de estudo que nos permitem definir o modelo de análise, foquemo-nos na acessibilidade.

1. A acessibilidade espacial, económica e temporal à modalidade que determina a adesão à modalidade.
2. Relevância de um único indicador da acessibilidade ou o cruzamento de vários indicadores.
3. As federações movem-se com objectivos semelhantes, mas estabelecem com os seus praticantes (segmento-alvo) relações particulares face às necessidades de seduzir praticantes para a sua diferenciação perante a concorrência.
4. Provavelmente alguns indicadores da acessibilidade são similares já que as diferentes modalidades utilizam as mesmas instalações.

Para testar as hipóteses utilizaram-se os procedimentos sugeridos por Proctor (1996):

- Procurar e explorar a natureza dos atributos (no presente estudo denominados por indicadores) da acessibilidade na modalidade que são considerados importantes para os praticantes;
- Estabelecer a importância dessa variedade de atributos ao longo dos diferentes segmentos de praticantes;
- Examinar a melhor posição para as modalidades com respeito a cada atributo da acessibilidade, tendo em conta o posicionamento das outras modalidades;
- Determinar uma posição global para a modalidade (baseada numa total correspondência entre os atributos da modalidade e a sua distribuição na população e o posicionamento das outras modalidades).

4.1. Amostra

O critério de selecção das modalidades que compõem a amostra do estudo iniciou-se pela eleição das modalidades colectivas. De acordo com Correia e Gonçalves (2003) que agrupam as modalidades segundo os critérios considerados mais relevantes para a prática desportiva dos consumidores ao associarem a sua modalidade a um grupo de modalidades, considerando a classificação: Profissional, Semi-profissional, Amador, Motorizado, Combate, Colectivo, Individual, Natureza e Sócio-lúdico.

Posteriormente baseou-se no destaque das modalidades colectivas no desporto nacional, pelo seu número de praticantes e resultados desportivos internacionais, excluindo o futebol devido às especificidades inerentes ao seu mundo.

Neste sentido, a amostra é constituída pelos dirigentes, directores e técnicos das seguintes Federações: Federação de

Andebol de Portugal (FAP), Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB), Federação Portuguesa de Patinagem (FPP) e Federação Portuguesa de Voleibol (FPV).

4.2. Recolha de Dados

Na recolha de dados utilizou-se a análise documental na primeira fase do estudo e por último o questionário.

A análise documental do estudo baseou-se em bibliografia inerente ao tema e documentos facultados pelas federações. Numa segunda fase foi aplicado um questionário para apurar o posicionamento de cada modalidade. A construção do questionário teve como base a identificação de potenciais atributos relevantes através da elaboração de uma extensa lista de atributos apurados na pesquisa bibliográfica. Para remover as redundâncias da lista foram seleccionados os que são mais úteis e relevantes na descrição do posicionamento da modalidade, usando lógica e bom senso dos autores e peritos consultados. Depois da lista dos indicadores não redundantes ser obtida, a tarefa seguinte foi seleccionar quais os mais importantes para os consumidores, tal como proposto por Kotler (1994).

Os indicadores seleccionados na versão final foram os mais importantes e relevantes para os peritos de cada modalidade na elaboração da validação do questionário e respectivo pré-teste, ao fazerem a distinção entre as modalidades e ao tomarem consciência das decisões de consumo para a respectiva modalidade. O questionário foi validado num grupo de pessoas da especialidade, docentes universitários das diferentes modalidades e treinadores, para

se poder identificar e eliminar alguns problemas possíveis e para determinar que o questionário se podia responder, como nos sugere Sudman e Blair (1998).

O questionário foi aplicado em todas as federações no início de reunião de direcção, a fim de abranger o maior número possível de dirigentes, e recolhido, logo de seguida, aquando do termo do seu preenchimento.

A elaboração do questionário foi baseada nos autores já mencionados do posicionamento dos quais destacamos a proposta de Rudingh:

“Para se posicionar devidamente os desportos o melhor é interrogar as pessoas. Por exemplo, perguntando: “Acham que o hóquei no gelo é caro numa escala de 0 a 5?” Acham que é entusiasmante, numa escala de 0 a 5?” Fazendo este tipo de perguntas às pessoas, consegue-se obter as informações de que se necessita para determinar o posicionamento.” (Rubingh, 1998)

Assim, a estrutura é constituída por duas partes. Numa primeira parte fez-se a caracterização do inquirido e detectaram-se as modalidades concorrentes directas de cada modalidade consideradas pela amostra.

Numa segunda parte, é feita a caracterização da modalidade sob três aspectos: a identificação, a diferenciação geral e a diferenciação específica da modalidade, de acordo com o quadro teórico. No que respeita à identificação pretende-se enquadrar a modalidade em categorias que a caracterizem, assim como caracte-

rizá-la segundo a sua mediatização e popularidade.

No que concerne à diferenciação geral da modalidade, pretende-se obter uma ideia geral da dimensão mais importante no posicionamento de cada modalidade,

contudo não suficiente. Por isso, o terceiro aspecto se apresenta constituído por 50 perguntas fechadas (correspondentes aos 10 indicadores): 10 de cada uma das dimensões como podemos ver na tabela que se segue, e por uma pergunta aberta.

Tabela 1: Indicadores das dimensões

Recursos	Acessibilidade	Atributos da modalidade	Imagem	Motivações Pessoais
Instalações adequadas	Horários	Inovação	Credibilidade	Auto-estima
RH's com simpatia	Preço	Cooperação	Divulgação	Imagem de estilo de vida activo
Apetrechamento próprio	Local	Normas convenientes	Designação atractiva	Elevação ao pódio
Liderança dos responsáveis	Bons acessos	Contacto físico	Notoriedade	Alívio do stress
Clubes dinâmicos	Tempo de treino	Competitividade	Espectáculo desportivo	Expressão social
Associações responsáveis	Acesso a pessoas especiais	Desafio	Eventos que organiza	Determinação de "status"
Dirigentes com formação	Segurança	Originalidade	Êxitos internacionais	Tradição familiar
Número certo de instalações de treino	Dias de jogo convenientes	Especialização	Relação qualidade/custo	Prazer na prática
Financiamento suficiente	Rede de transportes	Componente atlética	Tradição	Influência dos amigos
Treinadores com formação	Instalações perto do local de residência	Bem-estar	Líderes na gestão	Pertencer ao grupo

As respostas ao questionário foram realizadas com recurso à escala de Likert com cinco parâmetros (de um, pouquíssimo relevante/discordo, a cinco, muitíssimo relevante/concordo), atendendo à relevância/concordância de cada item na escolha da modalidade praticada.

4.3. Tratamento de Dados

Na análise documental e na análise das respostas à pergunta aberta do questionário, utilizou-se a análise de conteúdo e, para o tratamento das perguntas fechadas do questionário, a estatística descritiva e a

estatística inferencial.

A análise das respostas à pergunta aberta realizou-se através da análise de conteúdo temática de tipo “lógico-semântico”, como é proposto por Bardin (1977), com categorização a ser feita pela combinação do processo, a priori e posteriori, através de indução analítica (Vala, 1990).

Na análise das perguntas fechadas do questionário foi utilizado o programa SPSS (versão 13.0) através da sua análise estatística descritiva onde foram utilizados parâmetros de tendência central e dispersão (média, desvio padrão, frequência e

limites), análise utilizada neste estudo da dimensão acessibilidade. No que respeita à estatística inferencial, utilizada na análise de todas as dimensões (total do estudo da dissertação), utilizou-se análise discriminante para a identificação de conglomerados (*clusters*) de atributos nos quais as modalidades se diferenciavam e a análise factorial em componentes principais para resumir as principais dimensões por modalidade para a construção de mapas de percepção baseados em atributos (Aaker, Kumar, & Day, 2001). Todavia, não se pretendeu em qualquer caso, pelas limitações da amostra recolhida, fazer inferência para a população em geral mas simplesmente utilizá-las como técnicas exploratórias.

5. Apresentação e Discussão dos Resultados

5.1. Caracterização dos Inquiridos

A amostra foi constituída por 11 inquiridos das modalidades de andebol e hóquei em patins, 12 do basquetebol e 13 do voleibol, o que perfaz um total de 47 representantes das modalidades em estudo. Temos um total de 4 presidentes, 14 dirigentes, 20 directores e 9 técnicos das federações desportivas estudadas (Figura 1).

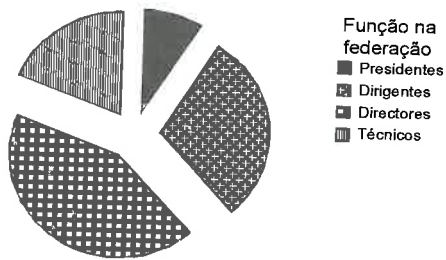


Figura 1: Função na federação

Da amostra, 41 são do sexo masculino e só 6 do sexo feminino. Temos que 51% da amostra tem idade compreendida entre os 51 e os 60 anos, 15% tem mais de 60 anos, 13% tem entre 31 e 40 anos, 10% tem entre 41 e 50 e só 9% dos 21 aos 30 (Figura 2).

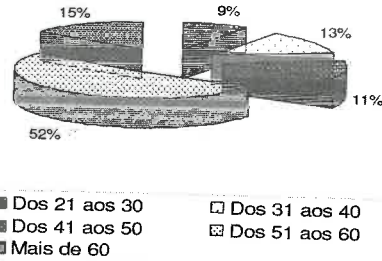


Figura 2: Representantes das modalidades por idades

A nível das habilitações, a amostra é constituída por 46% de licenciados, 40% de representantes com o ensino secundário e 13% com mestrado. Temos que na FAP 73% dos representantes praticam a modalidade, na FBP 83% dos representantes praticam a modalidade, na FPP 54% dos representantes inquiridos praticam hóquei em patins e, finalmente, na FPV 100% dos representantes praticam a modalidade.

5.2. Identificação das Modalidades Desportivas

No que respeita à identificação das modalidades constata-se que no geral todas as modalidades são consideradas semi-profissionais e colectivas embora alguns inquiridos refiram o amador e o sócio-lúdico. Contudo, o basquetebol, segundo os seus representantes, identifica-se por possuir uma componente profissional.

5.3. Diferenciação Geral da Acessibilidade às Modalidades

No que concerne à diferenciação geral na dimensão acessibilidade, as modalidades em estudo consideram-na, na sua maioria, simplesmente relevante.

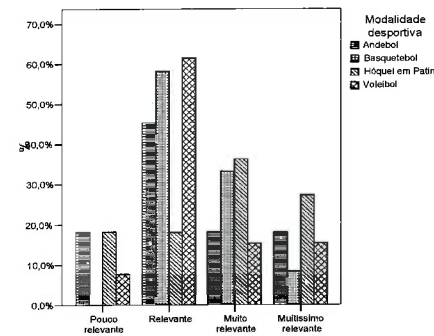


Figura 3: Diferenciação geral (dimensão acessibilidade)

Porém, o hóquei em patins no geral destaca-se por considerá-la muito e até muitíssimo relevante, embora se deva salientar que nesta modalidade se denota grande divergência de opinião, testado pelo seu elevado desvio padrão, e o basquetebol também considera a acessibilidade muito relevante, embora o seu valor máximo se situe no parâmetro relevante (Figura 3). A dimensão acessibilidade permite aferir que a hipótese composta pela acessibilidade espacial, económica e temporal à modalidade, no geral não é muito significativa para a prática das modalidades e se pode considerar como uma forma de diferenciação disponível para o posicionamento das modalidades desportivas.

5.4. Diferenciação Específica da Acessibilidade às Modalidades

No geral das modalidades a acessibilidade apresenta valores baixos no parâmetro muito relevante, não deixando contudo de ser considerada no parâmetro relevante como significativa.

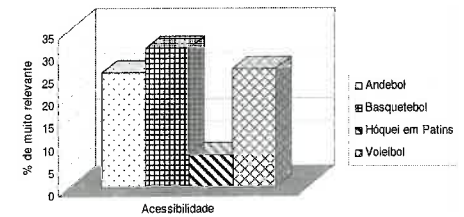


Figura 4: Média total de muito relevante da dimensão acessibilidade

É o basquetebol que apresenta valores mais elevados, (30,8%) no geral de muito relevante seguido do voleibol (26,2%), andebol (25,4%) e hóquei em patins (7,3%) como podemos constatar (Figura 4). De seguida apresentam-se os resultados de cada indicador da acessibilidade no parâmetro muito relevante e que possibilita aferir a hipótese de relevância de um único indicador ou o cruzamento de vários indicadores.

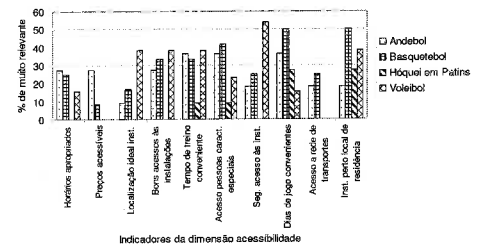


Figura 5: Parâmetro muito relevante nos indicadores da dimensão acessibilidade

Na análise podemos perceber que os valores mais elevados no basquetebol (Figura 5) se situam nos indicadores dias de jogo convenientes (50%), instalações perto do local de residência (50%) e acesso a pessoas com características especiais (41%). O voleibol, embora com valores gerais mais baixos, destaca-se aqui nitidamente pelo indicador de segurança no acesso às instalações (54%). Nesta modalidade, de referenciar ainda como *muito relevante* a localização ideal das instalações e os bons acessos às instalações, o tempo de treino conveniente e as instalações perto dos locais de residência com 36%.

De referir ainda o facto desta modalidade possuir valores nulos nos indicadores: preços acessíveis, o que nos leva a querer que é considerada uma modalidade dispendiosa na sua prática, e no acesso à rede de transportes, que parece aqui não ser relevante.

O andebol por sua vez revela os valores mais significativos nos indicadores tempo de treino conveniente, acesso a pessoas com características especiais e dias de jogo convenientes com 36,4% *exequo*.

Por sua vez, o hóquei patins apresenta valores muito baixos de acessibilidade e em alguns itens mesmo nulos. Neste sentido, podemos dizer que segundo os seus dirigentes é uma modalidade muito pouco acessível nos horários, no preço, na localização das instalações, nos bons acessos, na segurança no acesso às instalações e no acesso à rede de transportes (Figura 5).

Os resultados obtidos não significam necessariamente que sejam um aspecto negativo da modalidade, como pode parecer à primeira vista, já que podem ser

utilizados como estratégia de posicionamento pelas organizações por ela responsáveis. Temos o exemplo do preço, já que as pessoas podem adquirir um certo "status" na prática de uma modalidade extremamente cara e de difícil acesso às suas instalações, ou mesmo o estilo de vida que esta proporciona.

Estes resultados permitem comprovar a hipótese que refere a possibilidade de cruzamento de vários indicadores da acessibilidade para cada modalidade. No parâmetro *relevante* podemos dizer que, no geral, as modalidades consideram a acessibilidade significativa.

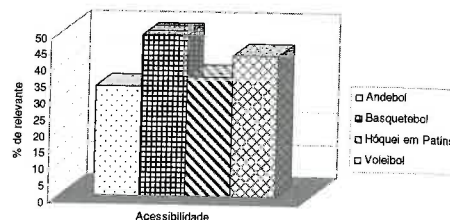


Figura 6: Média total de relevante da dimensão acessibilidade

A modalidade que se distingue nesta dimensão é o basquetebol (49%), seguindo-se o voleibol (43%), o hóquei em patins (36%) e o andebol (33%), (Figura 6). Acerca do andebol, importante será de salientar que embora se situe abaixo do hóquei em patins no parâmetro *relevante* (Figura 6). No parâmetro de *muito relevante* tem 25% enquanto o hóquei em patins considera apenas 7% de *muito relevante*. Assim, podemos dizer que a acessibilidade é mais relevante para o andebol, embora, como no geral das modalidades, pouco significativo.

Pode-se confirmar a hipótese que refere que as federações se movem com objectivos semelhantes, mas estabelecem com os seus praticantes (segmento-alvo) relações particulares face às necessidades de seduzir praticantes para a sua diferenciação perante a concorrência. Pela seguinte figura averigua-se a importância dos indicadores no parâmetro *relevante*.

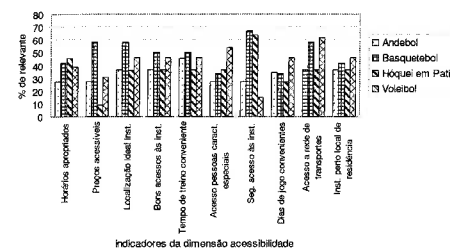


Figura 7: Parâmetro relevante nos indicadores da dimensão acessibilidade

O andebol retrata a sua acessibilidade no geral dos indicadores da dimensão destacando um pouco mais o tempo de treino conveniente já referenciado como *muito relevante*.

O basquetebol continua a ser a modalidade que apresenta valores mais significativos na acessibilidade embora o parâmetro *relevante* altere os indicadores destacando a segurança nos acessos às instalações, o acesso à rede de transportes, a localização ideal das instalações e os preços acessíveis como mais evidentes. Contudo, não podemos concluir que estes são os indicadores mais diferenciadores do basquetebol já que no parâmetro *muito relevante*, e mais significativo, os indicadores são diferentes como já apurado.

O voleibol apresenta no parâmetro *relevante* valores elevados no geral dos itens excepto na segurança dos acessos às instalações, já considerando aqui que é relevante o acesso à rede de transportes assim como os preços acessíveis embora este último indicador com um valor mais baixo o que pode querer dizer que o preço não é necessariamente importante no acesso à modalidade.

O hóquei em patins considera a acessibilidade *relevante*, no geral (Figura 6), com os seus maiores valores na segurança dos acessos às instalações (64%) e nos horários apropriados (46%) alterando os indicadores apurados no parâmetro *muito relevante*. Ainda podemos constatar que o indicador preços acessíveis mostra um valor irrelevante. Através da análise dos dois parâmetros podemos afirmar que esta é a modalidade mais dispendiosa (Figura 7).

Pode-se concluir através dos resultados que não se comprova a hipótese que refere a provável similaridade entre os indicadores da acessibilidade já que as modalidades utilizam as mesmas instalações. Mas, como podemos constatar, as diferenças de indicadores embora com pouco significado entre as modalidades é existente. Deste modo a acessibilidade é, segundo os representantes das modalidades, sem dúvida relevante para a prática.

Conclusões

O presente estudo teve como objectivo analisar o posicionamento na acessibilidade das modalidades andebol, basquetebol, hóquei em patins e voleibol segundo os seus representantes. Unificam-se, deste modo, as características da acessibilidade que melhor caracterizam as modalidades

em estudo e que podem levar o grupo alvo a praticá-las e até mesmo a manter ou alterar a estratégia de posicionamento na acessibilidade pelas organizações responsáveis.

Neste sentido, perante os resultados, pode-se constatar que: embora as federações não considerem a acessibilidade o factor principal que pode levar o grupo alvo à prática e que a acessibilidade não seja utilizada pelas federações como primeira forma de posicionamento, mesmo assim é considerada relevante e até muito relevante.

O basquetebol é a modalidade que mais considera a acessibilidade como forma de se diferenciar ou mesmo posicionar no geral da dimensão mas especialmente nos indicadores dias de jogo convenientes e instalações perto do local de residência no parâmetro *muito relevante*. Esta modalidade considera ainda outros indicadores embora menos representativos em percentagem e no parâmetro *relevante*.

O voleibol posiciona-se na acessibilidade na segurança no acesso às instalações com o valor mais elevado. Contudo, nesta modalidade destaca-se ainda os valores nulos nos indicadores preços acessíveis, o que nos leva a concluir é considerada uma modalidade pouco acessível no preço, e o acesso à rede de transportes que parece não ser muito relevante nesta modalidade, facto que é contrariado no parâmetro relevante.

O andebol, por sua vez, mostra os valores mais significativos da acessibilidade no tempo de treino conveniente, acesso a pessoas com características especiais e dias de jogo convenientes mantendo todos os outros indicadores com pouca relevância.

O voleibol e o hóquei em patins aproximam-se por terem valores figurativos de *pouco relevante* em alguns indicadores da acessibilidade contudo é o hóquei em patins que aqui mais se destaca.

Assim, o hóquei em patins é a modalidade que mais se diferencia na acessibilidade. É uma modalidade que se destaca claramente por não ter uma acessibilidade como muito relevante pois possui a maior parte dos seus indicadores com valores nulos. Embora o seu parâmetro *relevante* acabe por demonstrar alguma preocupação nesta característica este não é significativo depois da análise do parâmetro *muito relevante*. Posicionando-se na acessibilidade como a modalidade em estudo mais cara na aquisição de material para a prática e de difícil acesso.

Como pudemos constatar as modalidades, embora com diferentes posicionamentos na acessibilidade, não apresentam valores muito distantes umas das outras o que por vezes pode confundir a mente do praticante. Não nos podemos esquecer que não basta diferenciar ou ter certa característica mas devemos tê-la muito melhor que a concorrência e dar a conhecer essa diferença. As modalidades devem ser conhecidas por essas diferenças.

O posicionamento não é um evento pontual. Uma modalidade requer um posicionamento ajustado ao longo do tempo, isto designa-se de reposicionamento. Seguindo a linha de Proctor (1996), o reposicionamento torna-se necessário quando uma modalidade concorrente é posicionada perto da que estamos a gerir. Pois, o posicionamento tem um efeito adverso na modalidade que compartilha o mercado quando: as preferências dos pra-

ticantes com respeito à modalidade mudam; um conjunto de novas preferências dos consumidores é identificado; são sugeridas novas propostas de oportunidade e quando o posicionamento original é incorrecto.

Do estudo conclui-se que de acordo com as federações desportivas a dimensão acessibilidade não é significativa para o posicionamento das modalidades, tal como pudemos constatar através do estudo dos indicadores da acessibilidade surgem novas propostas de oportunidade ainda por ocupar.

De acordo com a importância desta dimensão na gestão estratégica das modalidades cabe às federações o reposicionamento das modalidades para diferenciarem claramente os seus serviços e terem reais vantagens competitivas.

Bibliografia

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (1998). *Marketing research* (sixth edition). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Correia, A. & Gonçalves, C. (2003). *Os Desportos em Portugal*. Lisboa: Edições Confederação do Desporto de Portugal (prelo).
- Correia, A. (1998). Da promoção ao marketing nas Federações desportivas. *Horizonte*, XIV (82), 11-14.
- Evangheloupolos, Y. (1994). Sport marketing and product positioning. In Second European Congress on sport management, *Official proceedings* (pp.61-70). Italy: Istituto Superiore di Educazione Fisica.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1990). *Marketing: An introduction* (2nd Edition). United States of America: Prentice-Hall, inc.

Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wonga, V. (2002). *Principles of marketing*. England: Prentice Hall.

Lago dos Remédios, M. J. (1996). *A Educação escolar para a saúde sobre a sida: O posicionamento dos professores do ensino secundário, no conselho de Lisboa*. Lisboa: UCP - FCH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação: Área do desenvolvimento dos recursos humanos.

Lei de Bases do Desporto (2004). Lei n.º 30/2004, de 27 de Julho.

Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000: Teoria e prática do marketing* (9.ª Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lovelock, C. (1996). *Services Marketing* (third edition). USA: Prentice Hall - International editions.

Pires, A. (1995). *Marketing: Conceitos, técnicas e problemas de gestão*. Lisboa: Verbo.

Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage*. New York: Copyright.

Proctor, T. (1996). *Marketing management: Integrating theory and practice*. London: Copyright: International Thomson business press.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.ª Edição). Lisboa: Gradiva - Publicações Lda.

Ries, A., & Trout, J. (1993). *Posicionamento: A batalha pela sua mente*. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & CIA. LTDA.

Rubingh, B. (1998). *Marketing, federações e desporto*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.

Sayman, S., Hoch S. J., & Raju, J. S. (2002). Positioning of store brands. *Marketing science: The marketing journal of the institute for operations research and the management sciences*, 21 (4), 378-397.

Sudman, S., & Blair, E. (1998). *Marketing research: A problem-solving approach*. USA: McGraw-Hill.

Vala, J. (1990). A análise de conteúdo. In A. Silva & J. Madureira (Org.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-128). Lisboa: Edições Afrontamento.