



Avaliação da satisfação de clientes e a percepção da marca de uma escola de futebol

Diogo José Ribeiro Gonçalves

ISMAI | 2021

Instituto Universitário da Maia - ISMAI
Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto



Avaliação da satisfação de clientes e a percepção da marca
de uma escola de futebol

Diogo José Ribeiro Gonçalves

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientador Institucional
Prof. Doutor Alan Ferreira



Diogo José Ribeiro Gonçalves

A036183

Trabalho de Projeto com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto, nos termos do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, republicado pelo Decreto-Lei nº 63/2016, de 13 de setembro.

Trabalho realizado sob a orientação institucional do Professor Doutor Alan de Carvalho Dias Ferreira, docente de Gestão do Desporto no Instituto Universitário da Maia.

Setembro 2021

Agradecimentos

Um só agradecimento nunca chega para representar a gratidão sentida por alguém que, de alguma forma, me auxiliou a chegar ao fim de mais um passo do meu percurso acadêmico. E que passo este! Não obstante, não poderia deixar de eternizar o meu obrigado aos seguintes ilustres.

Ao Prof. Dr. Alan Ferreira, pela disponibilidade, atenção e profissionalismo, ajudando com prontidão e eficácia em todas as importantes fases que constituíram esta obra, que representa uma grande conquista pessoal.

Ao Hugo, Ana, Tiago, Maria e Ricardo por se disponibilizarem a ajudar, facultado tudo o que necessitei para construir este estudo e me terem aberto a porta para o mundo que tanto ambiciono explorar.

Aos meus queridos amigos e colegas de curso, Mestre Sena, Luigi Monstro e Craque Gil, que me acompanharam durante estes dois últimos anos, com grande sentido de companheirismo e disponibilidade, formando um laço que guardarei com carinho para a vida.

À minha irmã Ana e ao Ricardo, por pavimentarem o caminho que percorri e sempre me terem providenciado o que necessitei, seja um conselho, um alerta, ou até mesmo um teto. É uma conquista que carinhosamente partilho convosco.

Aos meus pais, por para além de serem o motivo pelo qual existo, são ainda a fundação e inspiração de ser o homem que hoje sou. Os vossos ensinamentos sobre esforço, resiliência, capacidade de trabalho, disponibilidade, dedicação, incansável procura por uma melhor vida e, claro, alimentados de amor e afeto, é o que me guia e acompanha para a vida.

Last but most certainly not least, à Bárbara, a minha inspiração e porto de abrigo, o meu apoio incondicional e parceira para a vida, por simplesmente ser quem é e isso ser tanto. Por todo o amor, companhia, compreensão e ajuda providenciada ao longo de todo o processo. Esta é só mais uma vitória que contigo partilho, nas muitas outras que nos avizinham.

Deixo, por fim, também um agradecimento a todos os outros amigos, colegas e familiares que me acompanham e fizeram parte do caminho.

O meu mais sincero obrigado!

Avaliação da satisfação de clientes e a percepção da marca de uma escola de futebol

Resumo

O presente estudo incide sobre a satisfação com os serviços e a percepção da marca dos clientes de uma escola de futebol, importantes *insights* para a tomada de decisão dos gestores desportivo. O seu propósito passava por indagar sobre o posicionamento da sua marca, caracterizar este importante *stakeholder*, para além de perspetivar novas oportunidades de entrega de valor e formular uma proposta de valor única. Após uma fase exploratória de validação de conceitos e do atual estado de arte, procedeu-se à aplicação de um questionário a clientes de cerca de duas dezenas de escolas de futebol (n=893). O questionário incluiu medidas de expressão positivas e negativas, abrangendo cinco dimensões definidas para o estudo da percepção dos clientes: (1) satisfação, (2) fidelidade, (3) reconhecimento da marca, (4) expectativas e, (5) necessidades dos clientes. Os resultados recolhidos evidenciam uma satisfação positiva no que concerne à generalidade dos serviços, com especial destaque para os treinos presenciais, atividades de nutrição e o atendimento na secretaria, contrapondo-se aos resultados do departamento psicopedagógico e os treinos digitais; perspetivas positivas em relação ao *word of mouth*, assim como uma superação das expectativas e a configuração desta marca como *top of mind*. Tais evidências sugerem que a atual gestão de relacionamento com os clientes tem sido conduzida eficazmente, não obstante, aponta para possíveis melhorias e oportunidades a explorar, particularmente nesta escola de futebol e, de forma mais genérica para a área de gestão do desporto. A baixa confiabilidade, o não recurso a testes estatísticos e a não extrapolação dos resultados a cada uma das escolas de futebol, configuraram-se como algumas das limitações do estudo. Por outro lado, são providenciadas orientações para futuros trabalhos incididos no contexto das organizações desportivas.

Palavras-chave: gestão desportiva, fidelidade, percepção da marca, satisfação dos clientes, *unique selling proposition*, *word of mouth*

Customer satisfaction and brand perception assessment of a football academy

Abstract

This study focuses on the customer satisfaction and the brand perception of a football academy, which offer important insights for the decision-making process dealt by sports managers. Its purpose was to inquire about this brand positioning, characterize this important stakeholder, as well as looking at new opportunities of offering value through their services and accordingly formulating some unique selling propositions. After an exploratory phase of validation of concepts and the current state of the art, a questionnaire was applied to clients from around two dozen football academies (n=893). The questionnaire included positive and negative expression measures in regard of five dimensions defined for the study of customer perception.: (1) satisfaction, (2) loyalty, (3) brand recognition, (4) expectations and, (5) customer needs. The results collected showcased a positive overall satisfaction, with special emphasis on the traditional training, nutrition activities and the secretariat, in contrast to the results of the psychological and pedagogical departments and digital training; upbeat perspectives in relation to the word of mouth, as well as an overcoming of expectations and the configuration of this brand as top of mind. Such evidence suggests that the current customer relationship management has been conducted effectively, nevertheless, it points to possible improvements and opportunities to be further explored, particularly in this football school and, more generally, in sports management. The low reliability, the non-recourse to statistical tests and the non-extrapolation of the results to each of the football schools are some of the limitations of the study. On the other hand, guidelines are provided for future work in the context of sports organizations.

Keywords: sports management, loyalty, brand awareness, customer satisfaction, unique selling proposition, word of mouth

Índice

1. Introdução	8
1.1. Contextualização	8
1.2. Problema de pesquisa e objetivos do estudo	11
1.3. Estrutura da dissertação	12
2. Enquadramento Geral	13
2.1 A importância da percepção da marca no mercado desportivo	13
2.2 Imagem de marca e a notoriedade no desporto	19
2.3 Identidade, reputação organizacional e o desporto.....	24
2.4 Dimensões da percepção dos clientes no mercado desportivo	26
2.5 A importância da diferenciação no mercado desportivo	33
3. Metodologia	36
3.1 Tipologia do estudo, população e amostra	36
3.2 Instrumentos	39
3.3 Procedimentos	43
3.4 Tratamento e análise dos dados	44
4. Apresentação dos resultados	48
5. Discussão	68
6. Conclusão.....	77
7. Referências.....	79
8. Anexos	93

Abreviaturas e Siglas

SEM	–	<i>Structural equation modeling</i>
UEFA	–	<i>Union of European Football Associations</i>
FIFA	–	<i>Fédération Internationale de Football Association</i>
Euro 2004	–	Campeonato Europeu de Futebol de 2004
FPF	–	Federação Portuguesa de Futebol
NCAA	–	<i>National Collegiate Athletic Association</i>
Lda.	–	Limitada
S.A.	–	Sociedade Anónima
ROI	–	<i>Return of Investment</i>
USP	–	<i>Unique Selling Proposition</i>
NFL	–	<i>National Football League</i>
NBA	–	<i>National Basketball Association</i>
EF	–	Escola de Futebol
E.E.	–	Encarregado de Educação
WOM	–	<i>Word of Mouth</i>
NPS	–	<i>Net Promoter Score</i>

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo do Valor da Marca.....	17
Figura 2 - Torneio League of Legends 2016.....	20
Figura 3 - Comunidade de CrossFit	21
Figura 4 - Motard com câmara GoPro	22
Figura 5 - Estrutura R-O-I aplicada ao F.C. Porto	30
Figura 6 - Pirâmide das necessidades humanas	32
Figura 7 - Exemplos de personas da Escola de Futebol.....	52
Figura 8 - Formulação da proposta de valor única.....	67
Figura 9 - Business Model Canvas aplicado à proposta de valor.....	68

Índice de quadros

Quadro 1 - Top 10 clubes de futebol em valor da marca	18
Quadro 2 - Relação entre atitude relativa e comportamento dos consumidores	28
Quadro 3 - População e amostra das escolas de futebol	38

Quadro 4 - Dimensões e questões do questionário	40
Quadro 5 - Etapas do procedimento de recolha de dados	43
Quadro 6 - Análise das afirmações por dimensão	47

Índice de tabelas

Tabela 1 – Caracterização dos clientes da organização desportiva de acordo com o estado civil, género e faixas etárias dos E.E.....	49
Tabela 2 - Satisfação com os treinos	54
Tabela 3 - Satisfação com os serviços desportivos	54
Tabela 4 - Satisfação com os eventos.....	54
Tabela 5 - Satisfação com o complexo desportivo.....	55
Tabela 6 - Satisfação com os recursos humanos	56
Tabela 7 - Satisfação com as medidas de segurança dos educandos	56
Tabela 8 - Ranking de satisfação com os serviços da Escola de Futebol estudada.....	57
Tabela 9 - Satisfação com a generalidade dos serviços	57
Tabela 10 - Interesse na continuidade na EF.....	58
Tabela 11 - Probabilidade de recomendar a EF	59
Tabela 12 - Reconhecimento da marca da EF.....	59
Tabela 13 - Realidade face às expectativas em torno da EF	60
Tabela 14 - Adequação das distâncias até ao recinto desportivo	63
Tabela 15 - Compatibilidade horária com os treinos	64

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Histograma da idade dos E.E, clientes da organização desportiva.....	50
Gráfico 2 - Histograma para as habilitações literárias dos E.E.	51
Gráfico 3 – Frequência relativa dos serviços usufruídos pelos clientes na escola de futebol..	53
Gráfico 4 - Participação no programa de fidelização	58
Gráfico 5 - Meios de reconhecimento da marca	60
Gráfico 6 - Intuito da inscrição na EF	62
Gráfico 7 - Valorização de um serviço de transporte.....	63
Gráfico 8 - Necessidades escolares dos educandos.....	65
Gráfico 9 - Equipamentos ao dispor dos educandos	66

1. Introdução

1.1. Contextualização

A prática do desporto, nomeadamente praticado desde uma idade mais jovem, apresenta diversos benefícios para os seus praticantes, seja no plano do desenvolvimento humano, tanto ao nível motor, como ao nível da transmissão e nutrição de valores importantes, como a ética, o desportivismo e o espírito de equipa; seja para a comunidade em geral, uma vez que o desporto possui potencial de influência indireta e direta na redução das despesas de saúde e nas prestações sociais (Comité Olímpico de Portugal, 2015). Tais benefícios devem-se ao facto de grande parte das doenças associadas ao sedentarismo terem génese nas fases mais prematuras, como a infância e a adolescência, pelo que estimulando a prática de atividade física e promovendo hábitos alimentares saudáveis, propicia a melhorias nas gerações adultas (Biazussi, 2008).

Concomitantemente, os jovens atletas procuram conciliar a sua carreira desportiva com a sua vida pessoal e académica, pelo que se torna responsabilidade tácita dos clubes, garantir que os balanços entre estas estão assegurados (Comité Olímpico de Portugal, 2015).

Todavia, conforme descreve Platts (2012), a realidade futebolística evidencia uma sobrevalorização do compromisso e bom comportamento para com os treinadores e dirigentes do clube, em detrimento da cultura académica, focando-se mais na obtenção de um contrato profissional do que em obter boas qualificações literárias. Para além disso, segundo Mills et al. (2014) os jovens atletas reconhecem nos clubes boas condições da área técnica e de organização, contudo sentem menor apoio e ênfase em áreas como a psicologia, que se demonstra essencial nesta fase das suas vidas em que têm de gerir as expectativas e os relacionamentos detidos com os colegas, treinadores, dirigentes e a própria família.

A estrutura familiar, nomeadamente o encarregado de educação, revela-se, um importante influenciador no sucesso e desenvolvimento de um jovem atleta. Pese embora, este se sinta compelido a apoiar o seu educando no futebol, existe um instinto natural para protegê-lo desse ambiente, e de todo o mal que esse possa implicar (Clarke & Harwood, 2014). Desta forma, é enaltecida a importância para uma escola de futebol, ser conhecedor da perceção e satisfação, compreendendo aprofundadamente os interesses, preocupações e necessidades evidenciadas pelos seus clientes, que pretendem zelar pelos seus educandos.

Nesta perspetiva, uma perceção positiva da marca pode resultar numa maior confiança nos produtos e serviços providenciados pela organização, da mesma forma que permitirá seduzir outras marcas, com valores e identidade similares, se juntem ao seu leque de *corporate*

partners, vindo estes acrescentar ainda maior valor ao seu produto organizacional (Sung & Kim, 2010). Ademais, trará benefícios financeiros, como uma maior margem de endividamento, maior capacidade de alavancagem e uma menor liquidez (Larkin, 2013).

A percepção da marca é influenciada pelo sistema sensorial humano, isto é, pelas impressões deixadas pelas marcas nos sentidos físicos dos seus clientes, tais como o olfato, o tato, a visão, o paladar, a audição e, ainda, a emoção (ou apelo emocional) (Hultén, 2017; Rupini & Nandagopal, 2015). A satisfação, por sua vez, é uma das dimensões associadas à percepção dos clientes, e também uma das mais fulcrais. Isto porque “a importância da percepção da experiência aumenta à medida que aumenta a importância da medida de satisfação”, sendo que a percepção detida por um consumidor de uma determinada experiência, é mais preditiva da sua satisfação, do que, por exemplo, a qualidade efetiva da própria experiência (Davis & Heineke, 1998).

Posto isto, o presente estudo debruça-se sobre a satisfação dos clientes com os serviços e percepção da marca de um clube de futebol, que conta com quase duas dezenas de escolas, de norte a sul de Portugal, assim como nas suas regiões autónomas. Pelo número elevado de escolas, com as mais variadas localizações, infraestruturas, recursos humanos, entre outros, torna-se importante identificar e avaliar as variáveis que justificam as diferenças em termos de percepção e satisfação dos seus clientes. Assim, é pretendido munir a organização desportiva com conhecimento do seu público interno, que lhe permitirá adquirir uma vantagem competitiva, uma vez que quanto mais souber sobre ele, mais facilmente poderá prevenir que estes sejam atraídos pela concorrência.

A relação entre satisfação, qualidade e expectativas tem sido estudada a partir de escalas SERVQUAL (serviço e qualidade), bem como através de modelagem por equações estruturais, também conhecido por SEM (Amin & Isa, 2008). Recorrendo ao questionário como ferramenta de recolha de dados, é ainda vulgar a medição da satisfação através do CSAT (*Customer Satisfaction Score*), que tal como indica o nome, se trata de uma pontuação calculada a partir de uma determinada série de respostas a questões afetivas à satisfação, num dado inquérito. Ainda que útil, este *score* não é linearmente preditivo em questões fulcrais da gestão desportiva, como a retenção de clientes (Gopal, 2009; Rust & Zahorik, 1993).

Para efeitos do propósito, é proposta uma análise por intermédio de dimensões genéricas, definidas a partir das tendências que marcam o presente, e expectavelmente, marcarão o futuro desta área de negócio, nomeadamente na vertente da comunicação e valor da marca (Almeida, 2015; Gasparetto, 2013). As dimensões definidas, mais aprofundadamente estudadas na revisão de literatura são: a satisfação com os serviços, a fidelidade dos clientes, o reco-

nhecimento da marca, as expectativas dos clientes em relação à marca e as necessidades dos clientes. Estas, são selecionadas por se tratar de conceitualizações com influências ao nível do *brand equity* da perceção da marca, bem como por, conjuntamente, se influenciarem entre si (Andreassen, 1994; Arslan & Tun, 2014; Poolthong & Mandhachitara, 2009).

Associada a estas dimensões encontra-se a caracterização dos clientes, isto é, os educandos e atletas e os seus respetivos encarregados de educação, que permite identificar eventuais tendências, com base em características demográficas, como a idade, o género, entre outras (Salles-Costa et al., 2003). A demografia é um tema em voga no panorama do desporto, sendo que tal tem sido fator condicionante na definição das políticas desportivas. Segundo o Comité Olímpico de Portugal (2015), uma das tendências demográficas, particularmente preocupante, trata-se da do envelhecimento populacional e, nomeadamente a compressão demográfica, sendo que a população portuguesa se encontra 20% até aos 20 anos de idade e 30% acima dos 60, o que significa que metade da mesma se encontra nestes intervalos díspares, em termos de características. Esta compressão leva a uma menor acessibilidade ao desporto, o que se repercute num menor número de jovens praticantes e por conseguinte, numa captação de talentos mais débil. Desta forma, torna-se responsabilidade, não só do governo e das associações, como dos próprios clubes, promover a prática desportiva, desenvolvendo atividades apelativas, investindo em infraestruturas e equipamentos adequados, bem como fornecendo formações aos seus recursos humanos, para que melhor estejam capacitados para lidar com o seu *target* (Comité Olímpico de Portugal, 2015).

Todavia, é necessário que primeiro se conheça aprofundadamente esse mesmo público-alvo. A caracterização deste público, no caso do presente estudo, centrado nos clientes já adquiridos, pode ser efetuada através de diversos fatores sociodemográficos, a partir dos quais, via cruzamento e análise de dados se podem traçar conceções. Essas características poderão ser: a idade, o género e/ou sexo, as habilitações literárias, o tamanho do agregado familiar, a ocupação profissional, além de características relevantes como o acesso à internet e o *hardware* digital.

A existente literatura apresenta evidências de impacto entre as características dos consumidores, como as supracitadas, em dimensões categóricas do processo organizacional como a satisfação dos clientes; o *share of wallet*, isto é, o volume de negócio assim como o seu valor financeiro detido por uma organização, em relação aos seus clientes; a intenção de compra; e o comportamento do consumidor, como a tomada de decisão *in loco* (Cooil et al., 2007; Inman et al., 2009; Mittal & Kamakura, 2001).

Existe uma multiplicidade de estudos aplicados à área de negócio do futebol e das suas

escolas e academias, nomeadamente centradas em estratégias de marketing e *branding*, que pontualmente abordam a perceção da marca. Não obstante, esta não é em nenhum dos referidos, o foco central. No modelo de *design thinking* de Winstanley (2019), a avaliação da perceção é essencial para a primeira fase do processo de remodelação da imagem da marca, incluindo-se na instância de identificação de qual o posicionamento desejado para a organização. Para além disso, a recolha da perceção dos seus clientes facilitou o desenvolvimento do mapa da jornada do cliente e da caracterização da persona do público-alvo, importantes para o melhoramento corporativo (Winstanley, 2019). Complementarmente, num estudo aplicado às marcas de clubes de futebol, Hinson et al. (2020) evidenciam a relevância da perceção da marca, como passo para uma melhor gestão do valor da marca, numa altura em que cada vez mais existe uma globalização do mercado do futebol, onde os adeptos são consumidores internacionalmente, obrigando a um controlo contínuo da perceção da marca dos clubes de futebol.

1.2. Problema de pesquisa e objetivos do estudo

Na esquematização e operacionalização de uma dissertação ou projeto académico, é frequente referir-se o problema da pesquisa, uma clara formulação do que se pretende resolver em determinada área. Para o efeito, é introduzido um pequeno estado da arte atual, artigos científicos, teses, livros, entre outras peças de autores que se debruçam sobre um mesmo problema. Essa parece ser uma base comum de pensamento, no que toca à abordagem metodológica dos investigadores. Não obstante, esse problema de pesquisa não se revela suficiente para uma completa compreensão de uma determinada temática, recorrendo-se dessa forma à enunciação de objetivos (geral e/ou específicos), que definem de forma mais operacional, os *bullet points* claros e exequíveis que ditarão os passos da investigação. Assim, o problema sumaria as questões e os objetivos guiam o investigador à sua resolução (Wottrich et al., 2019).

Desta forma, é definido como problema de pesquisa a seguinte questão: “Qual é a satisfação dos clientes e a sua perceção da marca da escola de futebol em estudo?”.

Concomitantemente, foram definidos alguns objetivos para este estudo, tendo um sido determinado numa ótica geral, enquanto outros cinco objetivos específicos, foram desenhados para que, em conjunto, se cumpra o principal propósito. O objetivo geral do estudo passa por apurar e analisar a perceção da marca deste clube para os seus clientes. Os objetivos específicos incidem-se sobre:

1. Identificar e caracterizar os clientes da organização desportiva e construir personas

- que permitam a criação de conteúdos personalizados;
2. Selecionar dimensões do serviço prestado e avaliar a percepção dos consumidores;
 3. Identificar a valorização dada pelos clientes à adição de novos serviços;
 4. Sugerir uma proposta de valor única para a organização desportiva.

1.3. Estrutura da dissertação

Este estudo encontra-se dividido em oito capítulos genéricos, sendo alguns deles subdivididos em correspondentes subcapítulos.

O primeiro capítulo diz respeito à introdução, onde é feita uma breve contextualização do estudo, resumindo tudo aquilo que neste é abordado. Seguido de uma clarificação da importância que este tem para a área do desporto, contextualizando-o nas modificações que poderá implicar para o estado do mercado desportivo. É também clarificada qual o problema em estudo e as razões que motivaram a procura da sua resolução, suportados posteriormente por uma breve fundamentação teórica que atesta o estado corrente da área. Por fim, é feita alusão aos objetivos definidos para o estudo, bem como uma estruturação do todo o projeto, que permite um melhor alinhamento de toda a linha de pensamento projetada para o mesmo.

O segundo capítulo, incide sobre o enquadramento teórico que expõe o atual estado de arte sobre os principais temas do estudo da percepção e satisfação. Para o efeito, o mesmo é dividido em três subcapítulos: a importância da percepção da marca no mercado desportivo, as dimensões da percepção dos clientes no mercado desportivo e a importância da diferenciação no mercado desportivo. Sendo que o primeiro subcapítulo é, por sua vez, dividido em temas específicos: a percepção da marca e o *brand equity* nas organizações desportivas; a imagem de marca e a notoriedade no desporto; e a relação da identidade e reputação organizacional com o desporto.

No terceiro capítulo, é abordada a metodologia aplicada ao estudo, nomeadamente qual o tipo do estudo, a sua população e amostra, são descritas as fontes de informação e os instrumentos utilizados, seguidos da planificação dos procedimentos e da sua respetiva análise.

Nos capítulos quarto e quinto, são apresentados os resultados que podem dar resposta ao objetivo do estudo, e é feita a discussão analítica desses resultados, ao serem tomadas considerações do estudo, através de uma abordagem holística, reflexiva sobre as partes integrais do mesmo, que determinam a consecução do propósito e seus objetivos, tendo como base os resultados obtidos e a sua comparação com o *state of the art*, finalizando-se com algumas

considerações finais.

Seguidos do capítulo sexto, onde são realçados os principais resultados do estudo, bem como qual o seu contributo para esta área de investigação, finalizando-se com uma frase de fecho com limitações e propostas de estudos futuros.

Por fim, o capítulo sétimo e oitavo dizem respeito, respetivamente, às referências bibliográficas utilizadas e ao anexo, que contém toda a documentação que complementa o projeto.

2. Enquadramento Geral

2.1 A importância da perceção da marca no mercado desportivo

Compreender a perceção dos clientes em relação à marca de uma organização é identificar e compreender a sua predisposição para continuar a adquirir os produtos ou usufruir dos seus serviços, bem como a probabilidade de referenciar positivamente ou sugerir essa mesma organização a um terceiro, seja ele um colega, um amigo ou um familiar. Trata-se, por isso, de investigar sobre a familiaridade estabelecida entre a marca e o seu público-alvo, analisando-a a partir das suas características demográficas (Morley, 2016).

O mercado desportivo, nomeadamente o do futebol, é cada vez mais dominado por sociedades anónimas desportivas, especificamente clubes cujas ações se encontram disponíveis para aquisição em mercados de ações e a bolsa de valores. Numa altura em que se começam a sentir os efeitos da crise pandémica do COVID-19, refletidos nomeadamente em baixas de receitas operacionais, causadas pela falta de público nos estádios, entre outras, é ainda mais salientada a importância de tentar potenciar o valor das ações dos clubes. Acrescentando-lhe o facto das receitas de maior volume, como o acesso às competições europeias e o seu percurso nas mesmas, estarem totalmente dependentes do sucesso desportivo, as ações surgem como um importante meio alternativo de receita, que não se encontra correlacionado com o desempenho desportivo dos clubes, mas sim com outros fatores como os acordos televisivos e os patrocínios (KPMG, 2021).

Num estudo sobre os efeitos da perceção da marca na tomada de decisão dos acionistas, Frieder & Subrahmanyam (2005) concluem que existe uma maior propensão à aquisição ou retenção de ações de organizações cujos produtos ou serviços, geralmente representados por uma ou mais marcas, possuem um reconhecimento e notoriedade maior. Tal vem suportar a ideia de que uma organização desportiva, deve procurar fomentar a construção da sua imagem organizacional e analisar sistematicamente a perceção, ou seja, o seu reflexo na ótica dos

seus *stakeholders*.

Os inquéritos de percepção da marca são uma eficiente ferramenta que permite captar a imagem projetada pelos clientes da organização, evidenciando o que consideram positivo e negativo na sua experiência de utilizador, o que por sua vez possibilita o desencadeamento de ações corretivas que procurem a melhoria desta experiência e, por consequência, uma maior taxa de retenção. Contudo, as metodologias de aplicação estão dependentes do tipo de estudo que se pretenda fazer, seja ele quantitativo ou qualitativo, descritivo ou analítico, centrado em alguma dimensão específica (notoriedade, satisfação) ou genérico. Em última instância, a decisão sobre o tipo de abordagem recai sobre a visão estratégica e objetivos delineados pela organização para o estudo que se pretende praticar. A literatura apresenta-nos várias abordagens a este respeito (Bouzaabia et al., 2013; Emanuel & Adams, 2006; Leblanc, 1992; Mohsin & Lockyer, 2010).

Estes inquéritos surgem como alternativa a outras ferramentas de recolha de informação, tal como o *data mining*, que trata da prospeção de dados estatísticos ao dispor da organização, que posteriormente o organiza e processa, transformando-os em informação que, por sua vez, possibilita a formulação de padrões e relações entre variáveis. Num estudo aplicado aos clientes de uma instituição bancária, são providenciadas evidências que argumentam a favor da utilização de inquéritos de percepção da marca, em detrimento do *data mining*, como base da gestão de relacionamento da carteira de clientes de uma organização (Baumann et al., 2012).

A noção de marca, com a designação anglo-saxónica *brand*, é de origem escandinava, sendo o termo original referente ao ato de queimar ou marcar algo, sendo que à data, era uma prática comum os produtores marcarem o seu gado com um ferro quente, por forma a que estes fossem sempre associados ao seu dono (Keller et al., 2008).

Atualmente a American Marketing Association (2020) designa que uma marca é qualquer “nome, termo, design, símbolo ou outro que identifica e diferencia um produto (bem ou serviço) dos outros produtos concorrentes”. Por esse motivo, uma marca deve ser algo que identifica claramente determinado produto, não devendo criar quaisquer suscetibilidades de se confundir com uma outra marca.

A respeito disso, em Portugal existe legislação, compilada no Código da Propriedade Industrial, cujo propósito é o de garantir que existe lealdade na concorrência, ditando normas protetoras de inovações e sinais distintos no comércio, como são exemplo as marcas, para além de denominações de origem, as indicações geográficas e os logótipos. De acordo com os artigos 222º e seguintes, a marca é um sinal utilizado por um empresário para distinguir os

produtos sobre os quais incide a sua atividade económica, identificando no mercado os produtos ou serviços da sua empresa, distinguindo-os dos da concorrência. O que confere às marcas uma bidimensional função de identificação e distinção (Decreto-Lei n.º 110/2018, de 10 de dezembro, 2018).

Dentro do domínio das marcas, existem três estilos gerais de marca, sendo de acordo com Keller et al. (2008) estes: as marcas institucionais, as marcas produto e as marcas *umbrella*. Sendo que dentro das institucionais estas possam ser puras, quando existe indissociação total entre a marca da empresa e as marcas dos seus produtos, como é o exemplo da *Lactogal* que possui, a título de exemplo, as marcas *Mimosa* e *Agros*; ou então mista/híbrida quando a marca da empresa identifica uma parte dos seus produtos/serviços, sendo um exemplo a *Toyota* que representa alguns dos seus produtos, enquanto outros possuem a marca *Lexus*. Já as marcas produto, dizem respeito às marcas cuja ideologia ou posicionamento é distintivo das restantes detidas pela empresa produtora, como é exemplo a *Unilever* e as suas marcas produto *Dove*, *Axe* e *Knorr*. Por último, as marcas *umbrella* identificam múltiplas categorias de produtos diferentes, sendo que a marca *corporate* se encontra associada em cada uma delas. Nesta categoria é exemplo o *Grupo Futebol Clube do Porto*, que detém sob a sua alçada as empresas *Porto Comercial S.A.*, *Porto Seguro Lda.*, *Porto Media S.A.*, *Porto Estádio S.A.*, entre outras.

A conexão entre um evento desportivo e a marca desse mesmo evento é uma área de estudo pouco explorada, contudo há evidências de que a construção congruente e articulada da marca de um evento desportivo, tem influência na confiança dos seus *stakeholders*, que previsivelmente irão em edições futuras desse evento, comprometer-se de novo em participar e, para além disso, tornar-se-ão eles mesmos (em pequena escala) embaixadores dessa marca. Desta forma, torna-se importante que o comité organizativo estabeleça um perfil identificativo dos seus participantes, respondendo da melhor forma possível aos seus desejos e necessidades, que resultarão em comportamentos positivos em torno do evento desportivo (Cevallos et al., 2020).

Um campeonato europeu de futebol da UEFA é bienalmente um dos principais destaques em termos de eventos desportivos, não só para o continente europeu, como também em escala global. Tal facto deve-se, em grande parte, ao facto de neste participarem das melhores equipas mundiais, indicativo refletido no próprio *ranking* de seleções nacionais da FIFA, onde à data de outubro de 2020, 14 das primeiras 20 seleções melhor classificadas são europeias (FIFA, 2020).

Desta forma, é perceptível que a organização de um evento deste calibre traz repercussões na imagem da nação, ou conjunto delas, que alberga o torneio. Num estudo qualitativo,

Melo (2007) recorrendo a entrevistas, tentou compreender os efeitos da organização do Euro 2004, na imagem de Portugal, tendo concluído que a nível interno (entrevistados de nação portuguesa), a sua perceção melhorou, muito devido à capacidade organizativa e de uma demonstração dos valores e costumes nacionais, refletindo-se em sentimentos como “orgulho, paixão, união, alegria, entusiasmo, confiança, motivação ou patriotismo, demonstrados sempre com uma grande emoção”. Tal permite associar a boa organização de grandes eventos desportivos a um melhoramento da imagem e notoriedade de uma nação enquanto marca, bem como da sua entidade organizadora, no caso a FPF.

Para Aaker (1998) o conceito que alberga os efeitos de um evento para a marca de uma organização, denomina-se como *brand equity*, em português valor da marca, e é nada mais do que um “conjunto de ativos” ao dispor das empresas, comportando o nível de conhecimento do nome da sua marca, o grau de lealdade que os seus clientes lhes oferecem, a perceção dos clientes relativamente ao grau de qualidade que estes associam aos seus produtos ou serviços, bem como as associações inconscientes entre características diferenciadores e o produto disponibilizado, realizadas pelos consumidores. A este respeito, o autor dá o exemplo da associação de características como a pureza e capacidade flutuante a um sabonete, fruto de um forte investimento por parte da empresa *Procter & Gamble* em incutir na sua comunicação do produto (atualmente apelidada de marketing) estas características, levando a uma consequente indissociação involuntária na mente dos consumidores.

Esse “conjunto de ativos” que compõe o *brand equity* estão interligados numa relação simbiótica, em que quando um deles sofre uma alteração, por consequência os restantes sentirão as repercussões dessa metamorfose. Tal torna o valor da marca um ativo muito instável e que deve ser gerido cuidadosamente, contemplando sempre uma visão holística do todo em cada umas das partes que é “manuseada”. Assim, Aaker (2009) definiu cinco categorias fulcrais, que culminam na essência do valor da marca, sendo elas: a lealdade, a notoriedade, a qualidade percebida, as associações à marca e outros ativos da marca. Estas categorias, bem como as suas vantagens adjacentes formulam o que ficou conhecido como o “Modelo do Valor da Marca” (Figura 1).

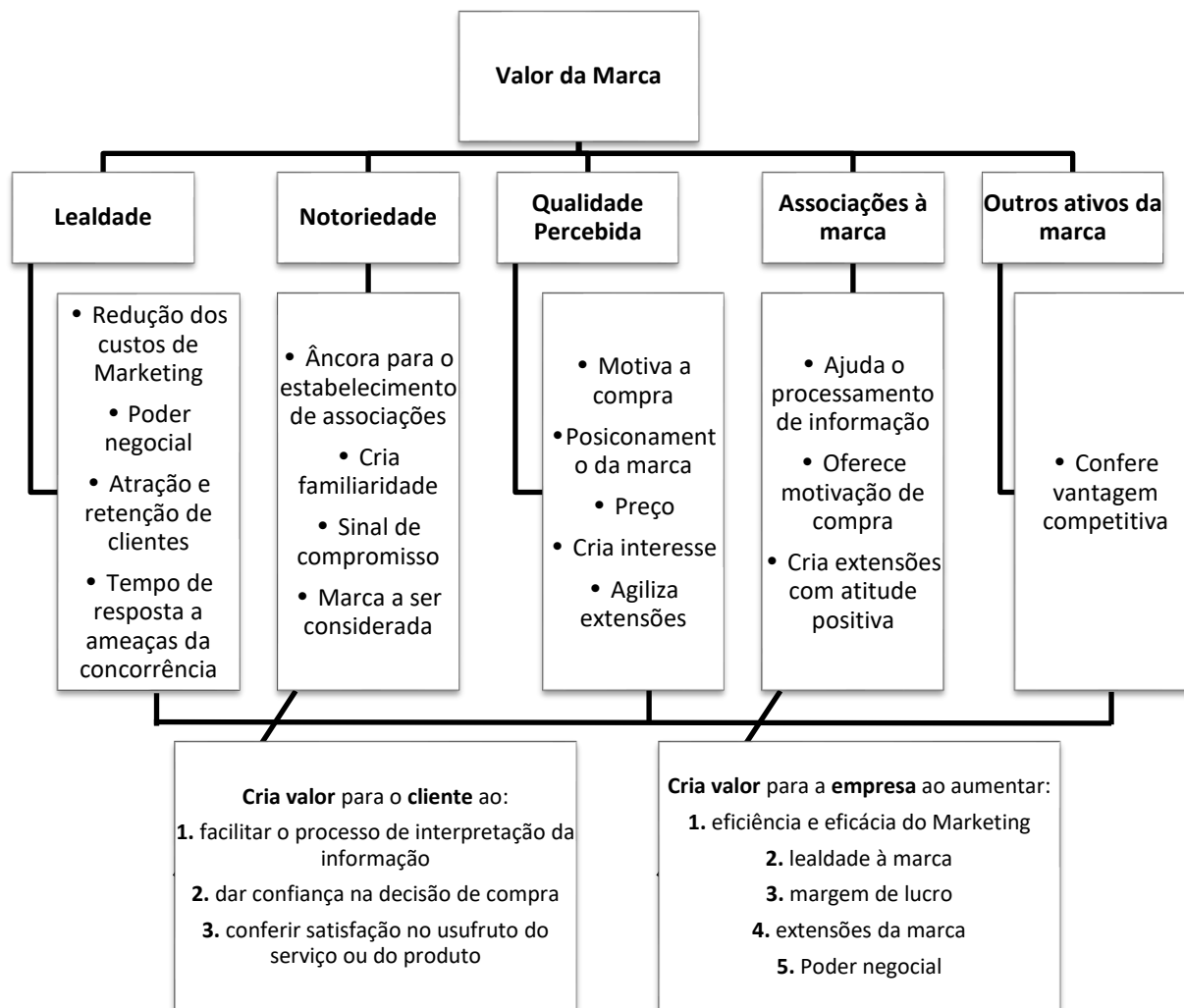


Figura 1 - Modelo do Valor da Marca Aaker (2009)




Dentro do contexto desportivo, é importante para os gestores desportivos determinar o *brand equity* da organização, seja ela um clube de qualquer modalidade, uma associação federativa ou um outro órgão de índole similar, dado a intangibilidade de cada um dos seus recursos (Ross, 2006; Villarejo Ramos & Velicia Martin, 2007). Para tal, Gladden et al. (1998) formularam uma estrutura a partir da qual se agiliza o processo de determinação do valor da marca de um clube universitário da primeira divisão norte-americana. Esta estrutura baseia-se, numa primeira fase, na determinação dos antecedentes que influenciam a marca, sejam eles dentro do espectro do mercado, enquadrando-se neste: o sucesso desportivo, o treinador, o melhor jogador da equipa, a exposição mediática regional, a localização geográfica, as forças competitivas e os fãs/claque; ou no campo organizacional, envolvendo a reputação e tradição,




a conferência em que se encontra (Este ou Oeste) e respetivo calendário, e por fim, o pacote de entretenimento oferecido.

Na fase seguinte é integrado o modelo de Aaker, ilustrado na figura supramencionada, que contempla a qualidade percebida, a notoriedade, as associações à marca e a lealdade verificada nos *stakeholders* dessa organização. A partir destes conjuntos de informações, são determinadas as consequências, que incluem a exposição mediática nacional, as vendas de *merchandise*, os donativos, o apoio institucional da universidade, a atmosfera no recinto desportivo e a venda de bilhetes. Resultando, por fim, na perceção do mercado em relação a essa organização desportiva.

O estudo da perceção da marca é, como visto, indissociável ao apuramento do valor da marca, pelo que as organizações desportivas devem manter-se a par e no controlo da perceção que os seus *stakeholders* possuem do clube. A dimensão e repercussões desta matéria é, anualmente medida em dezenas, centenas e, por vezes, milhares de milhões de euros, dependendo da grandeza e notoriedade do clube de futebol que se esteja a analisar. Tal é mais importante, em momentos de crise e défice, como o atual estado pandémico, provocado pelo COVID-19, que incitou perdas estimadas em 751 milhões de euros, apenas no que concerne ao valor da marca dos 50 maiores clubes do futebol europeu. Este défice centrou-se na repercussão em três dos maiores meios de receitas dos clubes – assistência no estádio, audiências televisivas e publicidade. O top 10 em valor de marca no futebol é ilustrado no seguinte quadro, que patenteia uma predominância de clubes pertencentes à *Premier League* e uma acesa disputa entre *Real Madrid C.F.* e *F.C. Barcelona* (Haigh, 2020).

Quadro 1 - Top 10 clubes de futebol em valor da marca (Adaptado de Haigh, 2020)

Clubes	Valor da marca
 Real Madrid C.F.	1,419 M€
 F.C. Barcelona	1,413 M€
 Manchester United F.C.	1,314 M€
 Liverpool F.C.	1,262 M€
 Manchester City F.C.	1,124 M€
 F.C. Bayern Munich	1,056 M€
 Paris Saint-Germain	966 M€

 Chelsea F.C.	949 M€
 Tottenham Hotspur F.C.	783 M€
 Arsenal F.C.	719 M€

Num estudo avaliativo da dimensão económica da marca dos “três grandes” do futebol português, bem como a sua representatividade no total valor financeiro do clube foi aferido que o clube com maior valor da marca é o *Futebol Clube do Porto*, avaliado em 54,5M€, seguido do *Sport Lisboa e Benfica* que ronda os 51,6M€, à frente do *Sporting Clube de Portugal* (39,5M€). Em relação aos principais contribuintes para o valor económico dos clubes, foi constatado que a gestão desportiva é responsável por mais de 60% da contribuição, como seria expectável, contudo destaca-se que gestão da marca surge a par da gestão financeira (com 15% de peso), o que demonstra a importância de uma boa gestão do *brand equity* dos clubes de futebol (Lucena & Casaca, 2013).

2.2 Imagem de marca e a notoriedade no desporto

A imagem de marca é um conceito que se insere no estudo comportamental dos consumidores, já desde meados do século passado. De uma forma sintética, tendo em consideração o estado da arte atual, Ruão (2003) define-a como sendo o “resultado da síntese mental feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca, como: nome da marca, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, mecenato, bases redacionais, etc.”. Desta forma, é possível aferir-se que existe uma dicotomia entre a imagem de uma marca, não sendo líquida que a imagem projetada é aquela que de facto será percebida na mente dos consumidores. Tal, deve-se ao alto teor subjetivo, que incorpora o processo de descodificação dos elementos visuais de determinada marca e, não obstante existir uma comunicação de *marketing* uniforme e coerente, tal não consegue prevenir alguns inevitáveis fatores de deformação da imagem de marca de uma determinada organização.

Numa tentativa de assegurar a sustentabilidade da marca, Park et al. (1986) sugerem um modelo de gestão da marca, que vem colmatar uma lacuna no ramo, que até à data se assentava em estratégias baseadas no ciclo da vida do produto, que embora direcionados à longevidade da marca, se centravam mais na *performance* das vendas, do que propriamente no conjunto de atividades corporativas que afetam a imagem de marca da organização. Este modelo é denominado de *brand concept management* (BCM), em português, gestão do conceito de marca, e assenta em quatro fases distintas, a seleção, a introdução, a elaboração e a fortifi-

cação do conceito de marca para uma determinada organização. Cada uma destas, é subdividida em três conceitos genéricos de marca, as marcas funcionais, as simbólicas e as marcas experienciais. As primeiras são baseadas nas necessidades dos consumidores, sendo desenhadas para colmatar uma lacuna do mercado, que após uma análise de mercado se evidencie, ainda que as mais básicas, são por vezes as mais eficazes na sua função. As marcas simbólicas cumprem o propósito de identificação dos consumidores a um determinado grupo de interesse ou um *status* social com o qual este se identifica. Por último, as marcas experienciais são uma gama que se caracteriza por produzir ou providenciar serviços apelativos às sensações, estimulando os sensores cognitivos dos consumidores.

No mundo de desporto, dado a sua dimensão, perto dos 1,11 triliões de euros, as campanhas de *marketing* trabalham a fim de criarem narrativas, se relacionarem com os consumidores, bem como cumprir as suas necessidades. Cada marca pode adquirir mais do que um conceito de marca, contudo geralmente existe sempre uma característica mais vincada. As próximas três figuras representam exemplos de marcas inseridas no ambiente desportivo e que comunicam de acordo com cada um dos conceitos referidos (funcionais, simbólicos, experienciais) nas suas ações de promoção da marca (Veerasamy, 2020).



Figura 2 - Torneio League of Legends 2016

Fonte: LoL Esports (2016)

Um simples exemplo de uma marca funcional é a *League of Legends*, este videojogo reconhecendo a crescente indústria dos *Esports*, estimando-se atualmente em perto de 600 milhões de euros e com grande margem de progressão, desenvolveu a sua marca em torno das necessidades dos seus fãs, através da realização de eventos competitivos em estádios físicos, contando com milhares de adeptos, prémios aliciantes e formatos dotados de entusiasmo e *suspense*, como qualquer outro desporto consegue impor. Para além disso, o próprio jogo incen-

tiva cada um a recrutar mais amigos, pelo que a expansão do jogo é incessante, já ultrapassando mais as duas dezenas de milhões de jogadores por dia (Madhavan, 2020).



Figura 3 - Comunidade de CrossFit

Fonte: Freitas (2017)

O *CrossFit* é um programa de *fitness*, fundado no início do século XXI na Califórnia, podendo atualmente ser encontrado em mais de 9000 de ginásios em todo o mundo. Esta marca norte-americana potencializou o seu negócio através de múltiplos fatores, como a funcionalidade e competitividade dos seus exercícios, a motivação dos seus praticantes em se superarem a cada treino, a agilidade em descentralizar o conceito, permitindo-lhe replicar-se em inúmeros ginásios, necessitando apenas de profissionais de desporto com licenças concedidas pela própria marca. Todavia, o que torna esta marca diferenciadora e um sucesso é a comunidade que envolve esta marca, dado que esta promove organização de grupos que se motivam mutuamente, mantendo cada membro implicado com o grupo e fidelizado com o mesmo e, conseqüentemente, com o *CrossFit*, fazendo desta uma marca simbólica (Hum, 2020b).



Figura 4 - Motard com câmara GoPro

Fonte: Farioff (2013)

No capítulo das marcas experienciais do mercado desportivo, destaca-se a *GoPro*, a líder do mercado de *action cameras*, é reconhecida por permitir aos atletas de múltiplas modalidades, como o *surf*, *skateboard*, motociclismo, entre outras dezenas de desportos radicais, gravarem a sua experiência, através de uma perspetiva fotográfica única, que inspira e motiva o consumidor a mostrar as suas habilidades e partilhá-la nas redes sociais, chegando assim, a cada vez mais potenciais consumidores (Hum, 2020a).

O conceito de notoriedade, em inglês *brand awareness*, pode ser definido como um dos graus mais inferiores do reconhecimento da marca, ou seja, a capacidade de os consumidores identificarem o nome de uma marca. Num nível mais alto dessa pirâmide encontram-se as marcas *top-of-mind*, que consistem em marcas cuja notoriedade é tal que não é necessário qualquer uso de ajuda, para que rapidamente o consumidor a identifique. Desta forma, uma marca deste tipo é a primeira marca que o consumidor associa a determinado serviço, produto ou mercado. Todavia, o conceito é dependente do contexto regional, existindo evidências de que as marcas *top-of-mind*, variam consoante o país onde se projeta um estudo de mercado (Hakala et al., 2012).

Ainda assim, impõe-se a questão da correlatividade entre o grau de notoriedade de uma marca e a sua motivação para a compra, o derradeiro objetivo de uma empresa. Nesse sentido, Hoyer & Brown (1990) procuraram estudar os efeitos da notoriedade da marca na decisão de compra dos consumidores, aplicando o estudo a produtos de uso comum, no caso manteiga de amendoim. Os resultados do mesmo permitem concluir que a notoriedade da marca tem uma forte influência na decisão de compra do consumidor, especialmente nos mais

inexperientes, levando-os a experimentar um menor número de possibilidades e a escolher a marca mais reconhecida, mesmo quando esta não é a mais agradável de acordo com os seus critérios de satisfação. Tais resultados justificam o investimento que algumas empresas fazem nas suas ações de *marketing*, procurando criar maior *awareness* em torno da sua marca para alcançar maior probabilidade de venda.

Os estudos desta área, aplicados ao desporto, surgem sobretudo na perspectiva de estudar a notoriedade das marcas patrocinadoras dos clubes ou competições. Sendo que a respeito do futebol profissional, é evidenciado que os adeptos identificam de uma forma *top of mind*, as marcas patrocinadoras das camisolas oficiais do clube, tornando relevante a visibilidade da marca num recinto desportivo; não obstante haja uma distinção entre quais marcas fazem parte do leque de patrocinadores dos clubes, uma quota parte identifica algumas marcas como patrocinadoras de um determinado clube, quando na verdade não o são, mas sim de um outro clube, demonstrando que são marcas com alguma notoriedade, todavia associadas ao parceiro incorreto; por fim, é possível afirmar que os adeptos com lugar anual identificam com maior facilidade e maior número o leque de patrocinadores do seu clube, quando comparados com espectadores casuais (Biscaia et al., 2014).

No seu estudo, Reifurth et al. (2020) procuraram determinar o nível de notoriedade de um determinado clube de basebol, num grupo de crianças da localidade desse mesmo clube. Para o efeito, foi solicitado a cada uma delas que desenhasse algo sobre o clube em questão, num concurso cujo prémio eram bilhetes para um jogo. Os resultados vieram demonstrar que, existiu uma significativa quantidade de alunos que recorreram ao uso de *branded imagery*, ou seja, um conjunto de elementos identificativos de uma marca, tais como um logótipo, um *slogan* ou até mesmo um *hashtag* utilizado nas redes sociais, para descrever o clube pretendido, sendo o uso deste mais frequente entre alunos com frequência regular no estádio, bem como a partir dos 7 anos de idade e de uma forma crescente, quanto mais velhos são. Para além disso, o fator do sucesso desportivo da equipa parece ser um forte indicativo para a implicação dos adeptos, dado que múltiplos inquiridos esboçaram os resultados ou a tabela classificativa, aludindo às boas prestações da equipa. Desta forma, o estudo permite identificar um défice de reconhecimento de *branded imagery* na faixa etária menor de 7 anos.

Estudos sobre a notoriedade no desporto têm sido conduzidos no futebol brasileiro, tanto masculino como feminino. No primeiro é investigada a influência de um protagonista na notoriedade da equipa no geral, no caso o jogador Neymar Júnior e a Seleção Nacional Brasileira presente nos Jogos Olímpicos de Londres em 2012. As evidências apontam para uma correlação entre a notoriedade do jogador e da seleção, devido ao historial da própria seleção,

que habitualmente apresenta sempre um ou dois atletas de destaque, que alavancam a equipa a bons resultados e ao reconhecimento mundial. Já no estudo aplicado ao futebol feminino, este é incidido na década de 90, analisando-se as capas de uma revista, que demonstraram algumas problemáticas da época, desde o preconceito, a injustiça salarial e falta de condições para treinar durante a época. O estudo releva assim uma notoriedade bifurcada, sendo por um lado o futebol feminino conotado pela qualidade do seu jogo, contudo ainda se verificava uma avaliação das jogadoras com base em atributos não desportivos, como o seu aspeto físico e a beleza (Daronch, 2013; Salvini & Júnior, 2013).

2.3 Identidade, reputação organizacional e o desporto

Os estudos sobre a identidade organizacional surgem em meados da década de oitenta do século XX, como objeto de estudo para a teoria organizacional, baseando-se, numa primeira instância, em literatura das áreas da sociologia e da psicologia social. A sua pertinência surge como resposta a dilemas organizacionais, quando soluções simples e práticas não conseguem atender às necessidades, exigindo assim, que seja questionada a identidade da organização, ou seja, que comportamento/atitude condiz melhor com determinada situação, do ponto de vista dessa organização. Assim, os critérios da decisão deverão basear-se nos seguintes atributos de identidade organizacional: atributos centrais, vistos como aquilo que é a essência da organização; atributos distintivos, isto é, que aquilo que a distingue da concorrência; e atributos de continuidade temporal ou duradouros, que se encontram de tal forma enraizados na história da organização que são incontornáveis (Stuart & Whetten, 2004).

Mais tarde, Whetten (2006) veio reforçar a sua inicial conceptualização do termo identidade organizacional, que se encontrava em grande demanda, em estudos académicos, tendo estes, contudo, identificado inconsistências na definição das propriedades distintivas propostas. Desta forma, começou por reforçar o uso da terminologia CED (*Central, Enduring and Distinctive*), para definir os critérios de decisão da organização, não encontrando diferenças entre os primeiros dois termos e os utilizados em algumas obras (*core* em vez de *central* e *continuous* em alternativa a *enduring*), já o termo *distinctive* consegue capitalizar o duplo significado que explica que determinada organização para além de diferente é também melhor do que as restantes. Para além disso, o conceito de identidade organizacional por si formulado é centrado em volta da identidade da própria organização, ao invés das múltiplas identidades que constituem o corpo laboral da organização. Por último, o autor reforça que as fronteiras do que trata este conceito são suficientemente extensas, para que este possa ser oportunamen-

te utilizado em estudos empíricos aplicados ao contexto empresarial.

No ramo do desporto, a necessidade de aprofundamento nesta matéria explica-se pela conjuntura atual, no que diz respeito às redes sociais e seu crescimento exponencial. A esse propósito se tem motivado estudos na área da influência da presença *online* das organizações desportivas, nomeadamente os clubes de futebol. Estes tem levantado o véu da realidade atual, que aponta para uma indistinção entre o conceito de imagem e identidade, devida à cocriação que se tem dado, por parte de consumidores e os oficiais canais dos clubes, já que os primeiros, via redes sociais, promovem e criticam a instituição nesses canais, onde a audiência é, por vezes, à escala mundial (McCarthy et al., 2014a).

A reputação organizacional é um ativo intangível detido pelas organizações, podendo esta ser positiva ou negativa. Este bem é essencial para todo o conjunto de *stakeholders* de uma organização, pois cria *good will* (boa vontade) para situações de crise ou para novos lançamentos, por exemplo. Particularmente na ótica dos consumidores, a reputação serve de sinal subjacente de qualidade da sua carteira de oferta. Enquanto os colaboradores, quando em empresas de reputação elevada, geralmente tem índices motivacionais e de produção mais elevados, bem como a disponibilidade em laborar por menor remuneração (Cornelissen, 2008).

Berens & van Riel (2004) realizaram uma revisão de literatura sistemática a fim de se instigar o estudo acerca da reputação organizacional, tendo identificado três correntes principais de pensamento a este respeito. A primeira baseia-se nas expectativas sociais, que dizem respeito a constructos mentais formados pelos consumidores, que esperam determinadas atitudes e ações de uma determinada organização, durante o decorrer da sua atividade, tais como o dever de ter preocupações com a sua pegada ecológica, entregar produtos/serviços com qualidade e também estabelecerem preocupação com a sustentabilidade financeira dessa organização. A segunda corrente de pensamento é a da “Personalidade Corporativa”, ou seja, a crença de que cada organização é capaz de ser descrita em traços de personalidade, usualmente associados aos seres humanos, e que ajudam a explicar o comportamento dessa mesma organização. Ora, os estudos efetuados nesta matéria, ao contrário da primeira corrente, nem sempre são avaliativos, pelo que o fator que determina se a personalidade de determinada organização é positiva, reside na condição de essa corresponder à personalidade de quem a avalia nessa vertente, tornando esta subjetiva. A terceira e última corrente é a do conceito de confiança, incidindo mais os estudos em organizações com atividade *business to business*, isto é, fornecedores/produtores de outras empresas. A confiança é um construto cimentado em dois traços, a capacidade de manter uma promessa, também chamada de confiabilidade, e a disponibilidade em atuar no sentido de beneficiar todas as partes envolvidas, apelidada de benevo-

lência. Já ao nível do *business to consumer*, ou seja, negócios com ligação direta aos consumidores, a literatura aponta para a importância da credibilidade debitada pelos consumidores numa marca, ou seja, na aceitação de uma afirmação corporativa como verdadeira, estando por isso, interligada com a capacidade de persuasão de uma organização nas suas comunicações de publicidade.

Um exemplo de como o sucesso desportivo e a gestão estratégica dos recursos de uma organização desportiva, pode ter impactantes repercussões na reputação dessa mesma organização é o estudo de caso realizado acerca da equipa de basquetebol universitário da Universidade de *Gonzaga*. Conhecidos como *Bulldogs*, e pese embora se inserirem numa conferência de nível competitivo inferior, teoricamente, esta equipa adotou uma postura muito assertiva em relação à gestão dos seus recursos, formulando um fator distintivo que lhe tem permitido em diversas dimensões distanciar-se das demais universidades do seu nível competitivo, aproximando-se cada vez mais do patamar mais alto das equipas da NCAA. Os resultados desportivos tiveram repercussões em diversas áreas da universidade, como o aumento da sua reputação, possibilitando a melhoria de uma das mais importantes fontes de recursos financeiros: a atração de investimento de marcas e patrocínios. E é particularmente neste capítulo que reside uma das virtudes de *Gonzaga*, que lhe permite não só sustentar a sua vantagem competitiva, como nutri-la. Dado que, a partir desse investimento existe uma aplicação sustentável do mesmo, melhorando conseqüentemente o seu programa atlético e as suas infraestruturas. Esta ideologia de gestão promove o melhoramento contínuo e progressivo, para além de assegurar a sustentabilidade dos resultados desportivos, a partir da retenção dos atletas e restante *staff* técnico, bem como através de um recrutamento de talento de maior valor. Desta forma, a gestão estratégica da Universidade de *Gonzaga*, traduz-se em: atração de estudantes, em número e qualidade (tanto no panorama académico, como desportivo); atração de um maior investimento no programa desportivo, bem como geração de interesse em parcerias estratégicas com empresas, que procuram promover a sua marca associando-se à universidade. Por consequência, também a notoriedade reputação de *Gonzaga* sai beneficiada, o que para além das regalias anteriormente referidas, permite igualmente obter um maior reconhecimento por partes dos seus *stakeholders* e impulsiona a geração de negócios em torno da universidade (K. S. Anderson & Birrer, 2011).

2.4 Dimensões da perceção dos clientes no mercado desportivo

De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa, a palavra “satisfação” representa o

ato ou o efeito de satisfazer, saciar ou agradar, remetendo para o contentamento ou alegria de uma pessoa (Porto Editora, 2018). Já no contexto empresarial, o conceito de satisfação, mais frequentemente enunciado para tratar da relação empresa/clientes, levanta maiores interrogações e diversidade de definições. Não obstante, identificam-se três componentes genéricas, que aproximam o conjunto total de definições: a primeira tem haver com o reconhecimento da satisfação dos clientes, como uma resposta emocional ou cognitiva; em segundo lugar, essa mesma resposta deve-se à experiência que envolveu todo o processo, desde a expectativa criada, a pré-aquisição, a compra e o momento pós-venda do produto ou serviço prestado pela empresa; por último, também é comum que se considere que essa resposta ocorre num determinado espaço temporal que sucede a compra (Giese & Cote, 2002).

Uma questão que se impõe relativamente à satisfação dos clientes, é a quantificação monetária que o tema representa, para os resultados financeiros das empresas. Nesse sentido, Rust & Zahorik (1993) propuseram uma estrutura matemática que permite calcular o valor que a satisfação dos clientes tem para a organização, permitindo-lhe, à semelhança das restantes atividades dos departamentos da empresa, quantificar os custos e proveitos dos programas desenhados para esta problemática, permitindo computar a existência de lucro ou prejuízo. Para o efeito da estrutura matemática, são então identificados os elementos cruciais da satisfação para esse determinado negócio, destacando-se no caso apresentado, aplicado a um banco: a simpatia, o grau de conhecimento que o banco tem dos seus consumidores, das suas necessidades, o número de caixas de levantamento que existem, o número de banqueiros disponíveis, o custo da conta corrente, a proximidade entre a residência e o banco, a proximidade entre o banco e o local de emprego e, por fim, a conveniência de deslocação ao banco. Estes, como referido, devem ser ajustados ao negócio e empresa em estudo.

Na perspetiva do *marketing*, existe uma relação simbiótica entre a quota de mercado do produto e a satisfação dos clientes, na medida em que esta é importante para a retenção de clientes, que é peça fulcral na manutenção e expansão da quota de mercado. Todavia, existem indicações de que uma maior percentagem de *market share*, poderá representar uma descida na satisfação, facto explicado pela atração massiva de clientes com expectativas e necessidades mais divergentes. Uma qualquer empresa, inserida no seio empresarial sueco, que aumente em pelo menos um ponto percentual a sua taxa de satisfação dos clientes, representa um acréscimo de cerca de 6,3M€ nas receitas da empresa, num espaço de cinco anos, o que se traduz em 11,4% do ROI, ou seja, o retorno de investimento realizado (E. W. Anderson et al., 1994; Rust & Zahorik, 1993).

No âmbito do desporto, um grande conjunto de fatores necessitam de ser geridos por

forma a que os consumidores (adeptos) sintam uma experiência positiva, não obstante ao facto de que resultado do jogo (ou da prova) em si, não poderem ser influenciados pelo departamento de *marketing* e serem teoricamente dos principais determinantes da satisfação dos mesmos. Acontece que, num estudo aplicado a 15 clubes da primeira liga de futebol australiano, aplicou-se um questionário que visava compreender a satisfação dos sócios dos clubes, que tinham aumentado substancialmente na última década, e os resultados do mesmo surpreenderam os autores, na medida em que estes apontam para uma maior importância na qualidade do serviço prestado nos jogos, do que propriamente o resultado obtido pela sua equipa. Tal permite aos clubes trabalhar a organização dos jogos de uma forma mais independente, na medida em que seu trabalho não irá ser avaliado com base no resultado, mas na experiência em si (Shilbury et al., 2020).

A fidelidade dos consumidores é um dos resultados obtidos a partir de uma boa gestão do relacionamento por parte da organização. Esta relação é afetada por três antecedentes, os cognitivos (acessibilidade, confiança, centralidade e clareza), os afetivos (emoções, estados de espírito, efeito primário e satisfação) e os conativos (custos de mudança e afundados e a expectativa), para além das normas sociais e das influências situacionais. No *core* da relação encontram-se a atitude relativa à organização, caracterizada pela diferenciação que o cliente faz da empresa em relação às demais, e a repetição do patrocínio, que se caracteriza pela frequência da aquisição de determinada marca (Dick & Basu, 1994).

Assim, a fidelidade, na sua forma mais consolidada, pode ser dimensionada a partir do efeito de correspondência entre uma favorável atitude relativa à organização e uma alta frequência de repetição de patrocínio, como se ilustra no seguinte quadro.

Quadro 2 - Relação entre atitude relativa e comportamento dos consumidores (Adaptado de Dick & Basu, 1994)

		Repetição do Patrocínio	
		Alta frequência	Baixa frequência
Atitude Relativa	Favorável	Fidelidade	Fidelidade Latente
	Desfavorável	Fidelidade Ilegítima	Sem Fidelidade

Um cliente fidelizado representa um valioso contributo financeiro para uma empresa, dado que este irá praticar o *word-of-mouth*, isto é, o estabelecimento de comunicação, entre duas ou mais pessoas, num contexto informal, onde pelo menos uma delas veicula o seu juízo de valor relativamente a determinado produto ou serviço, que tenha consumido. Esta dará a

sua apreciação pessoal, geralmente positiva, aumentando a notoriedade, melhorando a sua imagem organizacional, assim como a reputação da marca. Todavia, nem sempre o *word-of-mouth* é positivo, pelo que é importante que a cada um dos clientes seja providenciado um serviço que permita criar uma tendência positiva e de afeto pela marca (Westbrook, 1987).

No contexto de uma organização desportiva, é convencionado que a satisfação dos clientes é influenciadora da fidelização dos mesmos, mediando-se esta relação com base na confiança e no comprometimento. A multidimensionalidade destas relações obriga a que as organizações desportivas explorem cada uma das dimensões de forma intensiva, por forma a exporem as potencialidades de montarem uma carteira de clientes, totalmente fidelizados e comprometidos com a sua organização (Javadein et al., 2008).

O reconhecimento é um importante fator a considerar na gestão de uma marca, dada a saturação de mercado, que se tem vindo a verificar. O reconhecimento é um importante fator a considerar na gestão de uma marca, dada a saturação de mercado, que se tem vindo a verificar. Nesse sentido, uma forma de melhorar esse aspeto, é através do desenvolvimento de um *design* de marca diferenciador. Assim, a teoria dos sinais, permite uma análise semântica do *design* de produto de uma empresa, através da sua desconstrução nos elementos presentes na estrutura R-O-I, que diz respeito às variáveis: *Representamen*, uma característica no *design* que manifesta determinada atitude da marca; *Object*, um objeto de referência que concerne ao valor da marca; e o *Interpretant*, ou seja, o efeito interpretativo do desenho. Tal pode ser aplicado ao contexto de uma marca desportiva, como o *Futebol Clube do Porto*, a título de exemplo, onde o *design* das suas camisolas oficiais da época 2020/2021 (R), pretendem representar a mística do clube, através das riscas azuis e brancas e do mote anual do clube “Nação Porto” (O), sendo interpretada pelos seus adeptos como um sinal de vitalidade e de senda vitoriosa (I). Este exemplo é ilustrado na seguinte figura (F.C. Porto, 2020; Karjalainen & Snelders, 2010; Peirce, 1992).

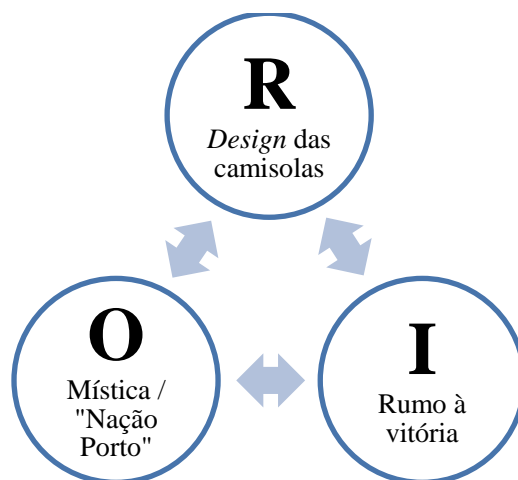


Figura 5 - Estrutura R-O-I aplicada ao F.C. Porto (Adaptado de: Karjalainen & Snelders (2010))

A relação entre o reconhecimento de uma marca e a sua identidade visual é simbiótica. A identidade representa tudo aquilo que os *stakeholders* poderão recordar, pelo que existe um especial cuidado no desenho e na história por detrás de todo o conjunto de elementos gráficos, como o logótipo, a tipografia, as cores institucionais e *slogans* apresentados pela organização. Existindo evidências de que fatores como a consistência e transparência na construção da identidade visual da organização, aumenta os seus índices de visibilidade (van den Bosch et al., 2005).

Uma das práticas mais comuns para um melhoramento dos índices de reconhecimento e recordação de uma marca são os patrocínios, um investimento elevado, contudo com resultados significativos. De facto, evidenciam-se correlações entre o nível de recordação e de preferência das marcas, no contexto de eventos de golfe e ténis, embora tal esteja dependente da indústria em que a marca se insere. Para além disso, é preciso ter em consideração que, tratando-se de patrocínios de eventos desportivos televisados, o elevado número de espectadores implica o alcance, não só de mais potenciais clientes, como de pessoas sem interesse ou sem preferência pela marca (Nicholls et al., 1999). Nesse sentido, é explorado, de forma inovadora, as potencialidades da inclusão de marcas nos videojogos, uma indústria desportiva em crescente. Todavia, quando comparado ao tradicional patrocínio em eventos desportivos, as evidências apontam para uma maior taxa de recordação das marcas neste tipo de evento, do que em videojogos. Estes resultados são obtidos através de a análise de um evento televisivo de NASCAR e um videojogo dessa mesma associação automobilística (Walsh et al., 2008).

No desporto, tal como em qualquer outra indústria, o objetivo final da organização trata de assegurar a sua sustentabilidade, obtida através do lucro financeiro, que se representa pelo contrabalanço entre os seus custos e os seus proveitos. Para esse efeito, é essencial que

esta cumpra com um conjunto de expectativas que os seus clientes possuem. Esta matéria é usualmente mais explorada no contexto da satisfação dos clientes, onde o conjunto de expectativas criadas em torno do mesmo são utilizadas como meios de avaliação, baseando-se em anteriores experiências com produtos similares (Cardozo, 1965).

Zeithaml et al. (1993) propõem um modelo concetual que determina os principais determinantes das expectativas dos clientes, sendo este composto por quatro secções: a componente do serviço expectável, o nível mais provável de encontrarem; os antecedentes do serviço desejado, que reflete aquilo que estes querem; os antecedentes do serviço adequado, os índices de qualidade que estão dispostos a aceitar; e os antecedentes de ambos (desejo e adequabilidade). Este modelo faz uma distinção da avaliação da satisfação do serviço, por parte dos clientes, no sentido em que apenas na avaliação das suas expectativas se contempla a relevância do serviço premeditado por estes *stakeholders*.

Posto isto, parece evidente a necessidade de compreender a génese da expectativa do cliente, bem como de forma as organizações desportivas podem influenciá-la em seu favor (Robinson, 2006). Ainda assim, o atual estado de arte, aplicado ao desporto, nomeadamente no basquetebol e futebol, apenas centra o estudo esta matéria, contemplando-a como um dos componentes com forte influência na satisfação dos clientes. Desta feita, é convencionalizado que as expectativas criadas no pré-jogo pelos adeptos, a sua identificação com a equipa e a qualidade da equipa adversária, influenciam, em última instância, a satisfação dos mesmos, com a sua decisão de ter comparecido no estádio para o jogo (Beccarini & Ferrand, 2006; Madrigal, 1995; Theodorakis et al., 2011; Theodorakis & Alexandris, 2008).

Os clientes são indivíduos ou um conjunto deles, aos quais são providenciados serviços ou produtos, caracterizando-se pelas suas determinadas necessidades. As necessidades humanas são estudadas no âmbito da gestão de recursos humanos, com o intuito de compreender a força das suas motivações. Estas necessidades são piramidalmente hierarquizadas, constituindo-se da base ao topo o conjunto de necessidades mais urgentes a serem satisfeitas, como ilustra a seguinte figura (Maslow & Lewis, 1987; Mcleod, 2007).

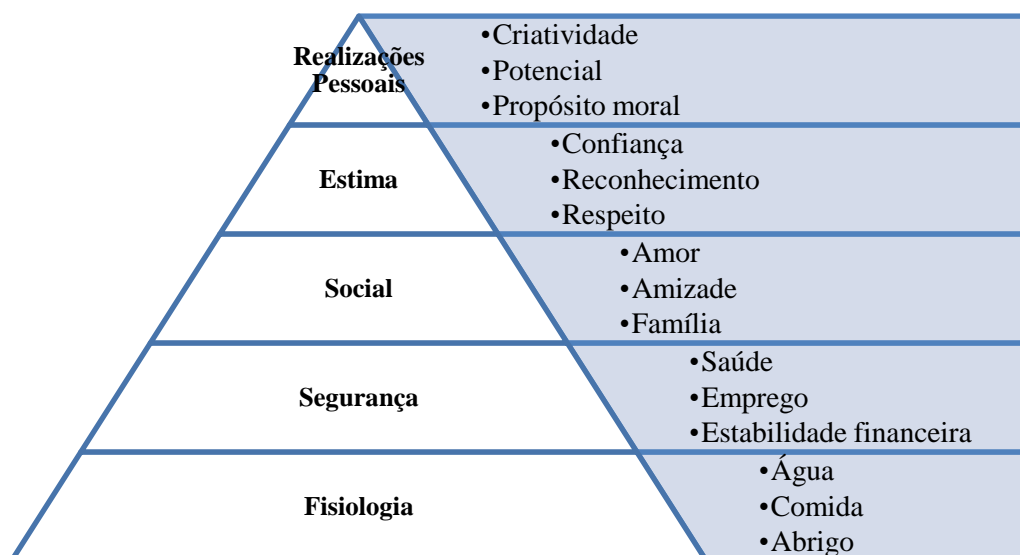


Figura 6 - Pirâmide das necessidades humanas (Adaptado de: Maslow & Lewis (1987))

Para cada um destes degraus de necessidades podemos encontrar um produto ou serviço construído em torno do objetivo de o satisfazer. E durante algum tempo acreditou-se que era o papel do *marketing*, construir através da sua comunicação, impulsos e desejos, que fossem criar uma nova necessidade, contudo, verifica-se que são os próprios consumidores que criam as suas necessidades e as comunicam, tacitamente, pelo que as empresas devem, ao invés, procurar “ouvi-los” (Smith, 2012).

Na perspetiva de Kurtzman & Zauhar (2005), as necessidades dos clientes do desporto, nomeadamente em turismo desportivo, são únicas, já que para melhor compreendê-las, há que achatar esta pirâmide, colocando todas as necessidades ao mesmo nível, pois para estes não há ordem particular que se possa generalizar. Sendo alguns exemplos das suas necessidades em relação ao produto ou serviço: o sentimento de conquista; a independência; o reconhecimento; a dominância; a diversão; a novidade; e a segurança.

O departamento responsável pela tarefa da gestão das necessidades dos clientes é, geralmente, o da gestão do relacionamento dos clientes, também apelidado de *Customer Relationship Management (CRM)*. Neste são desenvolvidas múltiplas estratégias desenhadas para o melhoramento da relação organização/consumidor, sendo uma delas a estratégia direcionada à satisfação das suas necessidades. Esta estratégia é exponenciada pela equipa de vendas, que melhor desenvolve as competências da gestão do conhecimento e do *marketing* de relacionamento. O método mais usual para a recolha de testemunhos que indiquem as necessidades dos consumidores são as entrevistas ou os grupos de foco, todavia, é demonstrado que o User-generated Content (UGC), ou seja, os conteúdos produzidos, de forma isenta, pelos consumi-

dores, seja nas redes sociais ou outros meios, são um recurso viável e importante para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços (Arnett & Badrinarayanan, 2005; Timoshenko & Hauser, 2019).

As necessidades dos clientes do desporto, podem e devem então ser exploradas através destas ferramentas mencionadas, mais frequentemente utilizadas noutras indústrias, contudo, é ponto assente que as necessidades específicas encontradas no desporto, são dependentes da expectativa em torno do clube, variando esta consoante o nível competitivo em que a equipa se enquadre (Robinson, 2006; Williams & Chinn, 2010).

A influência das características demográficas no desporto evidencia-se nomeadamente na definição nas políticas desportivas, definidas pelos órgãos superiores que regulam o desporto, a nível internacional, nacional e associativo. No caso particular de Portugal, verifica-se uma tendência para o envelhecimento populacional, sendo que cerca de 20% da população portuguesa se encontra na faixa etária até aos 20 anos e 30% acima dos 60 anos. Estas alterações demográficas implicam alterações nas atitudes e valores que caracterizam a população no ativo. A compressão demográfica, traz menor acessibilidade ao desporto, o que consequentemente, leva a um menor número de praticantes jovens e a um nível de captação mais fraco (Comité Olímpico de Portugal, 2015).

2.5 A importância da diferenciação no mercado desportivo

Todas as empresas, independentemente da especificidade dos seus negócios e indústrias, estão sujeitas às alterações e consequências oriundas do ambiente em que se insere. Um dos momentos-chave a este respeito, foi a revolução da informação, que trouxe novos desafios, ao proporcionar uma globalização da economia, que abriu as portas à concorrência internacional; conferiu uma vantagem competitiva às empresas com acesso à informação, para melhorar a sua *performance* comparativamente aos seus concorrentes; proporcionou o desenvolvimento de novos negócios, aumentando ainda mais a concorrência. Esta vantagem competitiva pode ser constituída através de um de dois meios: ou através da oferta de um serviço diferenciador, ou recorrendo a uma estratégia de redução de custos (Porter & Millar, 1985).

Quando analisando um ambiente competitivo de uma organização, é inevitável o recurso às cinco forças que moldam a concorrência. Estas forças são as principais influenciadoras dos resultados financeiros da empresa, sendo que a intensidade de cada uma delas varia, em consonância com a indústria em estudo. Geralmente, quanto maior for a força, menor será a margem de lucro, pelo que é importante, para além de identificar e estimar essas forças,

também encontrar mecanismos que permitam atenuá-las. Porter (2008) considera que as forças são:

1. Poder de negociação dos fornecedores – que pode ser neutralizado através de uma standardização das matérias-primas necessárias, facilitando a mudança de fornecedor;
2. Ameaça de produtos substitutos – que podem ser combatidos com melhorias na oferta, oferecendo maior acessibilidade ao produto ou serviço;
3. Poder de negociação dos clientes – combatível através de uma expansão dos serviços prestados, por forma a aumentar a dependência na marca;
4. Ameaça de entrada de novos concorrentes – uma força que pode ser atenuada, através da elevação das barreiras à entrada na indústria, com o investimento num determinado departamento;
5. Rivalidade entre os concorrentes – a resposta mais adequada para combater os concorrentes já estabelecidos no mercado é através da diferenciação.

Estas forças são aplicáveis ao desporto, facilmente identificando-se o representante de cada um deles, como por exemplo no futebol: os fornecedores podem ser os clubes formadores de atletas na sua academia, vendo na sua alienação a sua maior receita para retorno de investimento; a ameaça de produtos substitutos pode ser representada pelo assédio dos clubes a determinado jogador do clube, visando que este entre em litígio com o empregador ao entrar no último ano de contrato, altura em que passa a poder assinar livremente com qualquer clube; na perspetiva do clube como vendedor, o poder negocial dos clientes pesa sobre múltiplos fatores como o *fair play* financeiro, a satisfação dos atletas, entre outros; a ameaça de entrada de novos concorrentes advém, sobretudo, do poderio financeiro que alguns clubes estão a arrecadar, insurgindo o mercado de transferências com propostas inalcançáveis; por fim, a rivalidade entre os concorrentes é algo inevitável no desporto, sendo a identificação com o clube, o palmarés e os valores do clube, o maior porta-bandeira de cada organização desportiva. Cada vez mais se podem encontrar estudos e casos práticos do uso desta ferramenta da gestão, aplicando-os à gestão profissional de organizações desportivas (Mauws et al., 2007; Nascimento, 2015).

Como visto, a diferenciação é aquilo que distingue a organização das demais concorrentes. Uma forma estratégica de singularização ou distanciamento da concorrência, passa pela definição da apelidada proposta de valor única, ou *Unique Selling Proposition*. Esta proposta baseia-se nos benefícios racionais do produto ou serviço prestado, caracterizando-se por

três qualidades primordiais: ser único, apresentando características diferentes de todos os concorrentes; apelativo à venda, ou seja, representar algo verdadeiramente valorizado pelos clientes; e por fim, deve apresentar uma proposta curta, verídica e exequível. No fundo, esta proposta representa uma alavancagem e aproveitamento de determinada característica diferenciadora, até ao seu potencial máximo (Clark, 2011; Levitt & Levitt, 1986).

O USP é tão apelativo quanto a sua capacidade de criar um foço entre aquilo que oferece face à concorrência, o seu foco incansável em satisfazer algo valioso para o seu *target* e, ser algo factual que cumpre com as promessas do *slogan*, determinado para realçar a proposição. É importante realçar que esta não deverá ser baseada em torno de meras promoções ou saldos, já que estas são facilmente imitáveis e superadas pela concorrência (Gotter, 2019).

O futebol americano é um dos desportos com maior audiência, em todo o mundo, principalmente no pináculo da sua época desportiva, o *Super Bowl*, que contou na sua última edição, em 2020, com cerca de 99,9 milhões de espectadores televisivos e perto de 44 milhões de interações nas plataformas *Facebook*, *Instagram* e *Twitter* (Nielsen, 2020). A dimensão dos números verificados nas redes sociais, crescem de ano para ano, ajudando a reforçar a necessidade da associação de futebol americano em diversificar os seus conteúdos, tornando-os tecnologicamente mais avançados, com melhor qualidade e personalização, bem como com um acesso exclusivo, que engaja os fãs numa comunidade fidelizada (Deutsch et al., 2020). De facto, os USP's dos *franchises* da NFL residem, por norma, em torno de entre um ou quatro fatores diferenciadores: a acessibilidade aos conteúdos, tal é a quantidade de momentos durante a época em que é possível acompanhar a par e passo cada equipa, nos campos de treino, torneios de pré-temporada, dia do *draft* (onde são selecionados os novos jogadores), para além do próprio espetáculo montado no dia de jogo, com bandas, mascotes e grupos de dança; o “jogo dentro do jogo”, ou seja, a multiplicidade de jogos interativos e de apostas relacionados com o desporto, através de ligas de fantasia e votações das mais variadas categorias, conecta os fãs ao jogo de uma forma ímpar, implicando-os com o resultado; a brevidade da temporada, que possui apenas entre 12 a 16 jogos por época é importante para a cativação de uma maior comunidade, dado que cada vez mais os espectadores valorizam a fugacidade e oferecem menor atenção durante longos períodos de tempo, sendo assim mais fácil manterem-se atualizados com a atualidade da liga ou da sua equipa; a descartabilidade dos melhores atletas, ao contrário do que acontece na NBA, é também uma vantagem, pois não existe uma dependência tão evidente no sucesso e durabilidade na equipa de um atleta, havendo uma maior ligação à equipa do que propriamente uma vassalagem à qualidade individual (Last, 2012).

3. Metodologia

Neste capítulo será apresentada a metodologia convencionada para serem alcançados os objetivos, assim como resolver o problema de pesquisa definido. Os métodos que se apresentam de seguida contemplam o tipo de estudo, a população, a amostra, as fontes de informação, os instrumentos utilizados, os procedimentos de aplicação dos mesmos, além da forma como se processará a análise dos dados.

A finalidade do presente estudo é identificar e compreender qual a percepção da marca dos clientes de uma escola de futebol, para além de avaliar a sua satisfação com os serviços prestados, e está enquadrada na visão e estratégia delineada pelo clube de futebol no qual incide.

3.1 Tipologia do estudo, população e amostra

O tipo de pesquisa executada pode ser qualificado com vários termos, devido às vicissitudes inerentes ao estudo e à forma como foi projetado. O presente trabalho pode configurar-se como sendo uma pesquisa exploratória, dado que, tal como é definido por Theodorson & Theodorson (1969) é feito um estudo preliminar sobre os conceitos e estudos existentes, com o objetivo de aumentar a precisão dos parâmetros e a compreensão do investigador sobre o tema, que conseqüentemente leva a tomadas de decisão mais informadas, tais como a da definição do problema, formulação de hipóteses e a escolha das ferramentas. Pese embora seja rara a sua utilização dessa forma, como descreve Piovesan & Temporini (1995), a pesquisa exploratória como base primária para um outro tipo de estudo habilita o investigador de um conhecimento mais aprofundado e de uma perspectiva da área de estudo mais próxima da realidade.

Este trabalho pode ainda ser definido como sendo uma pesquisa descritiva transversal única. Uma pesquisa descritiva é definida por Dulock (1993) como sendo uma pesquisa cujo propósito primordial passa por descrever de forma pormenorizada, eficaz e sistemática algum fenómeno, evento, característica, indivíduo ou um grupo deles. Sendo que usualmente se foca numa determinada variável ou procurando encontrar relações de influência entre mais do que uma. A premissa que a valida é a de que os problemas que o investigador formula podem ser dissecados e resolvidos, através da observação, descrição e análise dos dados recolhidos a esse respeito (Koh & Owen, 2000; Lambert & Lambert, 2012; Nassaji, 2015). Um estudo transversal único é, conforme indica o nome, um estudo aplicado numa única instância, sendo que envolve um conjunto de etapas típicas: a definição da população de interesse (clientes da

organização); estudo de uma amostra dessa população, com o recurso a uma ferramenta como um questionário; e por fim, a determinação dos fenómenos a estudar e a forma como estes serão mensurados, em busca da presença ou ausência da hipótese desenvolvida (Bastos & Duquia, 2007).

Segundo Vieira (2002), a pesquisa descritiva e a exploratória são duas das tipologias mais utilizadas no âmbito dos estudos de *marketing*, nomeadamente em estudos de mercado cujo intuito é o traçamento do perfil dos clientes, a sua perceção e satisfação. Facto que sustenta as escolhas determinadas para o presente estudo. Ainda, trata-se de uma pesquisa de mercado interno, uma vez que procura recolher a opinião dos clientes já adquiridos pela organização, oferecendo assim uma perspetiva sobre a sua marca, com base na experiência pessoal vivida desde o ingresso do seu educando na escola (Burns et al., 2019).

Cumprindo os pressupostos sumarizados de uma pesquisa de *marketing*, de acordo com Malhotra & Dash (2001): identificação do tipo de informação pretendida, recolha dos dados, análise e transformação em informação, que posteriormente é utilizada para melhorias do processo de tomada de decisão da organização. Este tipo de estudo surge como alternativa aos tradicionais estudos de mercado, dirigidos e aplicados aos potenciais clientes, bem como os estudos de perceção da marca aplicados a outros tipos de *stakeholders*, tais como os colaboradores da organização, os fornecedores, os acionistas, a concorrência, etc. (Ahmed & Rafiq, 2003; Javalgi et al., 2006).

De acordo com Minayo & Sanches (1993), as abordagens aplicadas aos problemas dos estudos, convencionalmente, podem ser feitas de forma qualitativa, quantitativa ou mista. Sendo esta última uma articulação entre as duas primeiras, que permite um recorte mais transversal a toda a realidade que se pretende estudar, relevando a complementaridade dos conceitos, ao invés de os antagonizar. De facto, a abordagem quantitativa encontra-se mais associada à medição, análise e classificação dos fenómenos com recurso a números e estatística, enquanto a abordagem qualitativa se foca numa análise interpretativa e mais subjetiva dos fenómenos (Dalfovo et al., 2008). O presente estudo caracteriza-se por uma abordagem quantitativa com recurso à recolha de dados, através de um questionário, que se configura como uma boa solução para a recolha eficiente (Watson, 2015).

A população ou universo total do estudo corresponde a 2974 indivíduos, que diz respeito ao número total de atletas e seus respetivos encarregados de educação, sob a alçada do clube de futebol em estudo, na época desportiva de 2020/2021. Estes atletas distribuem-se pelas atuais 19 escolas de futebol em funcionamento de norte a sul de Portugal continental, e ainda, uma na região autónoma da Madeira.

Como define Goes et al. (2010), uma amostragem é a separação e isolamento de uma porção pertencente a um todo, que se pretende suficientemente representativa, de modo a ser possível tomarem-se conclusões sobre a totalidade do universo. As amostras representativas são utilizadas, pois é incomportável, em determinadas populações, recolher informações de todo o universo, para além disso, permite uma redução de custos, recursos humanos e de tempo. A questão para cada estudo passa pela decisão do tipo de amostragem a ser feita, sendo que existem amostras probabilísticas e amostras não probabilísticas, e dentro de cada uma delas várias subtipos com características distintas (Acharya et al., 2013).

Neste estudo foi aplicada uma amostragem não probabilística simples, uma vez que a amostra é selecionada, a partir de um universo cuja probabilidade de seleção é equitativa (Acharya et al., 2013). A partir deste procedimento foram obtidas 893 respostas ao questionário, que foi aplicado *online*, um meio possível de obter os dados com eficiência e custos reduzidos (Fricker & Schonlau, 2012).

O quadro 3, representado de seguida, dispõe as diferentes escolas de futebol em estudo, a população total de atletas inscritos à data de 13 de dezembro de 2020, o número de respostas obtido por cada escola e a percentagem de respostas por escola. De referir que as escolas da Foz e do Rosário encontram-se aglomeradas, uma vez que as instalações do Rosário foram encerradas para a atual época desportiva.

Quadro 3 - População e amostra das escolas de futebol

Escola de futebol	População total	Amostra representativa	Amostra recolhida	% de respostas
Algarve	109	86	56	51,38%
Braga	178	122	130	73,03%
Ermesinde	280	163	106	37,86%
Foz/Rosário	327	177	68	20,80%
Gondomar	150	109	59	39,33%
Grijó	154	111	44	28,57%
Madeira	165	116	37	22,42%
Penafiel	198	131	80	40,40%
Porto	435	205	154	35,40%
Moncorvo	63	56	7	11,11%
Valadares	219	140	67	30,59%
Viana	99	79	51	51,51%
Viseu	139	103	58	41,73%

Marco	68	58	0	0%
Famalicão	95	77	24	25,26%
Rio Meão	155	111	73	47,10%
Lisboa	70	60	27	38,57%
Maia	70	60	19	27,14%
Total	2974	341	1060	35,64%

Dado que o número de respostas necessário para obter representatividade por cada escola foi alcançado apenas numa das escolas, não é possível a extrapolação dos resultados obtidos do estudo em cada uma delas singularmente, todavia, considerando o universo total de alunos foi ultrapassado o valor mínimo para que se possam extrapolar os resultados ao conjunto total de alunos de todas as escolas de futebol associadas à marca em estudo.

3.2 Instrumentos

O presente estudo utiliza o questionário como ferramenta de recolha de dados, acerca da perceção da marca e satisfação dos clientes de uma escola de futebol, com grande dispersão geográfica. Oliveira et al. (2013) definem-no como um instrumento composto por um conjunto de séries de perguntas, claras, objetivas e de vocabulário corrente, enviadas para resposta, sem a presença do investigador, que deve ser acompanhado de um texto informativo, que apele à resposta do questionário. Algumas das vantagens enunciadas são: a economia de tempo, recursos humanos e financeiros, maior abrangência, maior celeridade e precisão, inexistência de influência do investigador, entre outras.

A forma de aplicação do questionário pode ser feita através de diferentes meios comunicacionais, como o telefone, correio ou *internet*, sendo que de acordo com de Leeuw (2008), a escolha deve recair sob a consideração do tipo de estudo, características demográficas dos respondentes e recursos ao dispor.

O questionário utilizado na presente pesquisa foi construído e subdividido em dimensões gerais com as correspondentes questões, que são seleccionadas com base na literatura sobre a temática, configurando-se estes no quadro 4, que se segue. Importa salientar que as dimensões e questões foram alteradas, por forma a manter o anonimato do clube de futebol em estudo, ao qual será doravante referido como EF (Escola de Futebol).

Quadro 4 - Dimensões e questões do questionário

*Dados preenchidos por cada educando inscrito na EF

Dimensões	Base metodológica	Questões
A. Satisfação com os serviços	Giese & Cote (2002) Javadein et al. (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indique de qual dos seguintes serviços já usufruiu, desde que o seu educando ingressou na EF. 2. Como classificaria os serviços prestados que usufruiu na EF? 3. Como classificaria o estado atual da instalação desportiva onde treina o seu educando? 4. Como classificaria os recursos humanos da EF com quem teve contacto, na presente época? 5. Como se encontra a sua confiança em relação à segurança do seu educando, no seguimento das medidas aplicadas no plano de retoma dos treinos? 6. Qual o impacto na sua confiança em relação à segurança do seu educando, na sequência da atribuição da marca COVID SAFE da APCER à EF? 7. Como avaliaria a sua satisfação com a generalidade dos serviços da EF?
B. Fidelidade dos clientes	Dick & Basu (1994) Javadein et al. (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desejo que o meu educando continue ligado à EF, nas épocas vindouras. 2. Já participou no nosso programa de fidelização, com a acumulação de descontos, utilizáveis para bonificações em mensalidades, eventos e outros serviços? 3. Qual a probabilidade de recomendar a EF?
C. Reconhecimento da marca	Nicholls et al. (1999) Walsh et al. (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indique o seu grau de concordância, relativamente às seguintes afirmações. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. A EF é uma mais-valia no currículo desportivo do meu educando. 1.2. A EF é uma mais-valia no desenvolvimento humano do meu educando. 1.3. Quando penso em escolas de futebol, a EF é a primeira que me ocorre. 1.4. Quando me pedem para sugerir uma escola de futebol, a minha primeira opção é a EF. 2. Como ficou a conhecer a EF?
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Indique o seu grau de concordância com as afirmações sobre as suas expectativas para com a EF, ANTES do ingresso do seu educando. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Presta serviços de qualidade.

<p>D. Expectativas em relação à marca</p>	<p>Zeithaml et al. (1993) Theodorakis et al. (2011)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.2. É célere e confiável na resolução de problemas. 1.3. É confiável no planeamento da sua atividade. 1.4. Mostra-se disponível para ajudar os seus clientes. 1.5. É um local seguro para o meu educando. 1.6. É atenciosa comigo e com o meu educando. 1.7. Trata os seus clientes com igualdade. 1.8. Possui equipamentos de treino modernos. 1.9. Possui instalações de qualidade. 1.10. Possui staff com competência <p>2. Indique o seu grau de concordância com as afirmações sobre a EF, DESDE o ingresso do seu educando.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Presta serviços de qualidade. 2.2. É célere e confiável na resolução de problemas. 2.3. É confiável no planeamento da sua atividade. 2.4. Mostra-se disponível para ajudar os seus clientes. 2.5. É um local seguro para o meu educando. 2.6. É atenciosa comigo e com o meu educando. 2.7. Trata os seus clientes com igualdade. 2.8. Possui equipamentos de treino modernos. 2.9. Possui instalações de qualidade. 2.10. Possui staff com competência
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Selecione o que o levou a inscrever o seu educando numa EF 2. Como classificaria a adequabilidade dos seguintes fatores? <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Distância entre recinto desportivo e o estabelecimento de ensino do seu educando. 2.2. Distância entre recinto desportivo e a sua habitação. 2.3. Distância entre recinto desportivo e o seu local de trabalho.

E. Necessidades dos clientes	Smith (2012) Timoshenko & Hauser (2019)	2.4. Horário escolar e dos treinos do seu educando. 2.5. Seu horário laboral e horário dos treinos do seu educando. 2.6. Horário dos treinos e das atividades extracurriculares do seu educando. 3. Indique as principais necessidades escolares evidenciadas pelo seu educando. 4. Valorizaria um serviço de transporte para a EF? 5. Valorizaria um serviço de apoio ao estudo (explicações) para o seu educando? 6. Valorizaria uma app com acesso a conteúdos e serviços relacionados com a EF?
F. Número de educandos	N/A	1. Indique quantos educandos tem inscritos na EF.
G. Dados do educando*	Comité Olímpico de Portugal (2015)	1. EF: 2. Idade do seu educando: 3. Género: 4. Equipa do educando: 5. O seu educando possui acesso à internet na sua habitação? 6. Indique qual dos seguintes equipamentos coloca ao dispor do seu educando. 6.1. <i>Smartphone</i> 6.2. Computador 6.3. Portátil 6.4. <i>Tablet</i> 6.5. Nenhum dos acima referidos
H. Dados do encarregado de educação	Comité Olímpico de Portugal (2015)	1. Idade: 2. Género: 3. Estado Civil: 4. Habilitações Literárias: 5. Relação de parentesco com o educando: 6. Nacionalidade:

3.3 Procedimentos

Após a construção do questionário, a partir do estudo exploratório conduzido, seguiram-se as quatro fases descritas no quadro 5. As respostas foram solicitadas aos encarregados de educação dos atletas das escolas de futebol do clube em estudo, pelo que todos tem mais de dezoito anos de idade e são o contacto direto de todas as comunicações afetivas a pagamentos, eventos, momentos de competição, serviços desportivos, tais como nutrição, psicologia, pedagogia e saúde, entre outras informações. Dada a existência de atletas com irmãos inscritos e a presença de atletas provenientes de instituições de acolhimento de crianças, o número de encarregados de educação e, por consequência, de respondentes ao questionário será obrigatoriamente menor ao universo total.

Uma outra particularidade com impacto direto no número de respostas obtidas é a pandemia do COVID-19, particularmente o decreto de renovação do Estado de Emergência, que vigorou entre 15 de janeiro de 2021 e que ditou a interrupção dos treinos presenciais de futebol, até 19 de abril do mesmo ano. Isto, porque o questionário feito aos clientes do clube, foi precisamente aplicado durante este período. Por força das circunstâncias, este confinamento obrigou à adaptação do modelo de treinos, passando estes para um regime *online*, mais individualizado e que, naturalmente, não possuiu a mesma adesão que os treinos presenciais, estimando-se uma diminuição de atletas ativos a rondar os 50%. Não obstante, estes atletas não terem participado nos treinos *online*, os seus encarregados de educação foram convidados a responder ao questionário, dado que a sua perceção é tão valorizada como a dos demais.

Quadro 5 - Etapas do procedimento de recolha de dados

Etapas do procedimento de recolha de dados	Detalhes dos procedimentos
1. Pré-teste do questionário	Aplicação de uma versão inicial do questionário a três escolas de futebol do clube em estudo.
2. Ajustes corretivos ao questionário	Realização de correções às questões do questionário, por forma a ajustar o vocabulário ao público-alvo, corrigir ambiguidade e acrescentar opções às questões fechadas, que permita aproximar-se da totalidade do espectro total da opinião dos respondentes.
	Envio, via e-mail, do convite à resposta ao questionário construído, testado e corrigido para a sua versão final. “Exmo.(a). Senhor(a) Encarregado de Educação, a conjuntura atual tem sido desafiante, apresentando obstáculos nunca antes vistos, para todos nós. Ainda assim temos trabalhado afincadamente para e pelos nossos

<p>3. Convite aos encarregados de educação</p>	<p>alunos, procurando aliar à segurança, o exercício físico, a cultura e até mesmo o desenvolvimento humano.</p> <p>Não obstante, a sua opinião é muito importante para nós, e por isso desenvolvemos um inquérito de avaliação da perceção dos Encarregados de Educação da EF, para a época 20/21 em formato digital.</p> <p>Através do link https://forms.gle/XYZ poderá expressar a sua opinião.</p> <p>O questionário tem um tempo médio de resposta de 5 minutos e as suas respostas são de carácter anónimo. Ficaremos extremamente agradecidos se puder tomar um pouco do seu tempo para nos ajudar a melhorar e a crescer, zelando pelos seus interesses e do seu educando.</p> <p>Estamos disponíveis para qualquer esclarecimento ou informações adicionais através do telefone ##### ou e-mail *****.</p> <p>Obrigado pela sua preferência.</p>
<p>4. Reforço de apelo à resposta</p>	<p>Reforço, enviado por e-mail uma semana após o primeiro convite, apelando ao <i>target</i> responder ao questionário, pelo benefício que tal traria ao seu educando.</p> <p>“Caro(a) Encarregado(a) de Educação, aproximando-nos do fim de mais um confinamento, não poderíamos deixar de enaltecer o esforço, o comprometimento e disponibilidade demonstrada não só por si, como pelo seu educando, nesta fase tão desafiante e decisiva no crescimento e desenvolvimento humano e motor das crianças.</p> <p>É por isso, de extrema importância ouvirmos a sua opinião, pelo que mais uma vez, se ainda não o fez, apelamos ao preenchimento do inquérito de avaliação da perceção dos Encarregados de Educação da EF, no seguinte link: https://forms.gle/XYZ</p> <p>Caso já o tenha feito, reiteramos o nosso agradecimento pelo contributo. Comprometendo-nos, como sempre a melhorar e a crescer, visando sempre zelar pelos seus interesses e do seu educando.</p> <p>Estamos disponíveis para qualquer esclarecimento ou informações adicionais através do telefone ##### ou e-mail *****.</p> <p>Obrigado por escolher a EF.”</p>

3.4 Tratamento e análise dos dados

Ao longo deste tópico serão descritas as técnicas estatísticas e os conceitos recolhidos a partir da revisão bibliográfica, que permitirão analisar objetivamente e quantitativamente os dados recolhidos pelo questionário aplicado aos encarregados de educação da EF em estudo. Esta análise dos dados será disposta conforme cada um dos objetivos específicos propostos para o presente estudo, por forma a clarificar o caminho que leva os dados reco-

lhidos à consecução do propósito deste projeto. Para a análise estatística dos dados recorreu-se ao *software* da IBM, o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Por forma a reconhecer mais detalhadamente os clientes da organização desportiva, isto é, os encarregados de educação dos atletas, serão analisadas as características demográficas (idade, género, estado civil, habilitações literárias, relações de parentesco e nacionalidade), com base em estatística descritiva, por meio de distribuições de frequências relativas e absolutas; medidas de tendência central, como a média, a moda e a mediana; e com medidas de dispersão, tais como o desvio-padrão, a variância e os valores mínimos e máximos (Heeringa et al., 2017).

Para analisar a satisfação foi utilizada uma escala intervalar de cinco pontos do tipo *likert*, uma vez que esta permite, em primeiro lugar, determinar duas posições antagónicas de satisfação e insatisfação, para além de duas posições extremas dentro de cada uma delas e, por último, pelo facto de oferecer um ponto de quebra entre ambas as opiniões, permitindo, assim, oferecer um leque alargado das posições dos clientes sobre o serviço (Rossi & Slongo, 1998).

Complementarmente, foi utilizado o Net Promoter Score (NPS), uma métrica de satisfação desenvolvida por Reichheld (2011), que permite posicionar os clientes numa escala, que representa o nível da promoção que poderão fazer da organização. Esta métrica, caracteriza-se por uma escala de 0 a 10, que procura descobrir em que medida o respondente recomendaria, neste caso, a escola de futebol, a um amigo, familiar ou outro conhecido. Neste método de análise, os clientes com notas abaixo de seis valores, são considerados detratores da marca, que poderão não só não promover positivamente a mesma, como ainda denegri-la publicamente; entre a nota sete e oito situam-se os clientes neutros, que não estando insatisfeitos, não se pode inferir que estejam totalmente fidelizados com os serviços da organização; e por fim, os clientes que pontuam com nota nove ou dez são os considerados promotores da marca, que para além de disfrutarem com satisfação dos serviços, ainda os promoverão através do chamado “passa-a-palavra”. O NPS é então calculado pela diferença da percentagem dos clientes promotores sobre os clientes detratores, sendo este indicador tanto melhor quanto mais perto dos 100%.

As análises sobre a fidelidade foram realizadas de acordo com Bowen & Chen (2001), uma vez que não é suficiente ter clientes satisfeitos para continuar a garantir a sua fidelidade.

Para isso foi analisada a questão número B1 “Desejo que o meu educando continue ligado à EF, nas épocas vindouras”, por meio de uma escala intervalar de cinco pontos, visando-se sondar as intenções dos encarregados de educação, nesta fase final da época desportiva, em relação à renovação do vínculo do seu educando com o clube de futebol em estudo. Adici-

onalmente, a questão número B2 “Já participou no nosso programa de fidelização, com a acumulação de descontos, utilizáveis para bonificações em mensalidades, eventos e outros serviços?”, foi analisada por meio de uma distribuição percentual entre as respostas: “Sim”; “Não, mas tenho interesse”; e “Não e não possuo interesse”, no sentido de validar o número de clientes que já usufruíram da campanha de fidelização, para além de verificar se aqueles que não o fizeram, se interessam pela mesma.

No que diz respeito ao reconhecimento da marca, que se caracteriza pela capacidade de os clientes identificarem distintivamente uma determinada marca (Walsh et al., 2008), um conjunto de quatro afirmações sobre o posicionamento da marca na mente dos clientes, foi analisada a partir de uma escala intervalar de cinco pontos. Enquanto uma segunda questão foi analisada por meio de uma distribuição por frequências, procurando-se identificar os principais meios de divulgação dos serviços deste clube de futebol.

As expectativas dos clientes perante os serviços de uma organização, estão intimamente relacionados com outras dimensões, tais como a satisfação ou a qualidade, dado que no momento que antecede a aquisição de um serviço, a expectativa de um serviço reside sobre a entrega de elevados índices desses pressupostos. Zeithaml et al. (1990) propõem uma análise das expectativas montadas em torno dos serviços de uma organização por meio de cinco dimensões: a tangibilidade, que envolve a aparência das componentes físicas da organização, como as instalações, o equipamento e os colaboradores; a confiabilidade, que diz respeito à capacidade de entregar o serviço prometido com consistência; a responsividade, que concerne à predisposição para auxiliar com prontidão os clientes; a segurança, respeitante à capacidade dos colaboradores em inspirar confiança, através do domínio de conhecimento e da cortesia; e, por fim, a empatia, que se caracteriza pelo cuidado e atenção personalizada oferecida aos clientes, por parte da organização.

A partir destas dimensões, foram analisadas as questões colocadas acerca das expectativas dos encarregados de educação, comparando-se a sua perceção sobre os serviços da EF antes e após o ingresso do seu educando na mesma, por meio de um cálculo (*score*) sobre o paradigma da não-confirmação das expectativas, calculado pela subtração da perceção após o ingresso, sobre a perceção anterior ao ingresso na escola (Yüksel & Rimmington, 1998).

As dimensões e afirmações a serem analisadas distribuem-se da seguinte forma, ilustrada no quadro 6.

Quadro 6 - Análise das afirmações por dimensão

Dimensão	Afirmações a analisar
Tangibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possui equipamentos de treino modernos. ✓ Possui instalações de qualidade.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presta serviços de qualidade. ✓ É célere e confiável na resolução de problemas. ✓ É confiável no planeamento da sua atividade.
Responsividade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ É célere e confiável na resolução de problemas. ✓ Mostra-se disponível para ajudar os seus clientes.
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> ✓ É um local seguro para o meu educando. ✓ Trata os seus clientes com igualdade. ✓ Possui staff com competência
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mostra-se disponível para ajudar os seus clientes. ✓ É atenciosa comigo e com o meu educando.

Visando identificar as oportunidades do mercado, que permitirá à organização desenvolver produtos, serviços, atividades, métodos de trabalho, entre outras características afetas à atividade organizacional de uma marca, potenciando o valor entregue ao cliente, as perguntas “Selecione o que o levou a inscrever o seu educando numa escola de futebol.” e “Indique as principais necessidades escolares evidenciadas pelo seu educando.” foram analisadas por meio de uma distribuição de frequências. Enquanto a questão “Como classificaria a adequabilidade dos seguintes fatores?”, que diz respeito à organização e logística a que os treinos obrigam, será analisada por meio de uma escala intervalar de cinco pontos. Por último, as questões finais sobre a valorização de serviços de transporte, apoio ao estudo e desenvolvimento de uma *app* serão analisadas através de uma distribuição percentual (Smith, 2012).

Por forma a identificar a valorização atribuída pelos clientes da EF a um leque de novos serviços e soluções que lhes permita economizar tempo e esforço com algumas tarefas, que diariamente os ocupas, bem como a sua potencial viabilidade de implementação, serão analisadas as questões relativas à dimensão das necessidades, conforme referido anteriormente, bem como duas questões respeitantes à caracterização dos atletas, “O seu educando possui acesso à internet na sua habitação?”, através de uma distribuição percentual e “Indique qual dos seguintes equipamentos coloca ao dispor do seu educando”, através de uma distribuição de frequências. Posteriormente, cruzando os resultados obtidos, poder-se-á sustentar a hipótese de se implementar os serviços que melhor satisfazem as necessidades evidenciadas (Edvardsson et al., 2007).

Como fundamento para a sugestão de uma proposta de valor única para a organização desportiva, a partir dos resultados verificados, a proposta de valor a ser formulada, teve como base de informação, a análise dos elementos diferenciadores desta escola de futebol, ou seja, os tipos de serviços e elementos que os clientes procuram, desejam e necessitam e, também, destacando os serviços com maiores níveis de satisfação encontrados. Para o efeito, foram dissecadas as questões “Selecione o que o levou a inscrever o seu educando numa escola de futebol”, através de uma distribuição de frequências e da média aritmética, e as questões da dimensão da satisfação, filtrando os serviços onde a satisfação é mais evidente (Richelieu et al., 2011). A partir destas recorre-se à ferramenta do *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010) para fundamentar a formulação da proposta de valor.

4. Apresentação dos resultados

O presente capítulo visa apresentar os resultados da aplicação da ferramenta de recolha de dados escolhida para este estudo, o questionário, que nos ofereceu a possibilidade de dar resposta ao objetivo geral do estudo, dissecando-se o mesmo através da aplicação dos resultados a cada um dos objetivos específicos, ilustrando-se os mais relevantes através de tabelas ou figuras. O estudo incide sobre uma Escola de Futebol (EF) vinculada a um grande clube do futebol português, que em seu nome, de forma periódica, ou seja, em ciclos anuais de épocas desportivas, já aplica inquéritos de satisfação, por forma a compreender esta dimensão da perceção dos seus clientes. Com este estudo procura-se, de forma transversal, explorar as vantagens e benefícios em analisar dados primários de todas as dimensões que envolvem a perceção da marca dos seus clientes.

4.1 Caracterização dos clientes da organização desportiva

As características demográficas dos clientes estão apresentadas de acordo com a idade, a faixa etária, o género, o estado civil, as habilitações literárias e a nacionalidade dos encarregados de educação.

Identificou-se que a média das idades dos respondentes é sensivelmente 41,7 (\pm 6,36) anos, sendo este valor semelhante à mediana, que se situa nos 42 anos.

Relativamente ao género dos encarregados de educação, é perceptível uma maioria de respondentes do género masculino (512; 57,33%), comparativamente com os de género feminino (381; 42,67%). De realçar, ainda, a inexistência de encarregados de educação com identi-

ficação de género não-binária.

No que diz respeito à variável qualitativa nominal estado civil dos encarregados de educação, é passível de se afirmar que a grande maioria dos respondentes, cerca de 727 (81,41%) são casados. Na Tabela 1 está apresentada a distribuição dos clientes da EF por estado civil, género e faixa etária.

Tabela 1 – Caracterização dos clientes da organização desportiva de acordo com o estado civil, género e faixas etárias dos E.E

Estado Civil	Género	Faixa Etária							Total	
		8 17	17 26	26 35	35 44	44 53	53 62	62 71		
Solteiro/a	Masculino	1,01%	0,00%	0,90%	2,02%	0,56%	0,22%	0,00%	4,70%	10,53%
	Feminino	0,00%	0,22%	1,34%	2,80%	1,34%	0,11%	0,00%	5,82%	
Casado/a	Masculino	0,11%	0,00%	1,79%	24,08%	21,72%	1,90%	0,11%	49,72%	81,41%
	Feminino	0,00%	0,11%	2,46%	18,92%	9,97%	0,11%	0,11%	31,69%	
Divorciado/a	Masculino	0,00%	0,00%	0,00%	0,67%	1,68%	0,22%	0,00%	2,58%	7,50%
	Feminino	0,00%	0,22%	0,00%	2,46%	2,24%	0,00%	0,00%	4,93%	
Viúvo/a	Masculino	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,34%	0,00%	0,00%	0,34%	0,56%
	Feminino	0,00%	0,00%	0,11%	0,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,22%	
Total		1,12%	0,56%	6,61%	51,06%	37,85%	2,58%	0,22%	100,00%	

Para a distribuição de frequências da variável quantitativa contínua idade dos E.E., foram calculadas as quantidades e amplitudes das classes que compõem esta característica, tendo-se chegado a 7 classes ($k=6,633$), cada uma com uma amplitude de 9 anos ($AC=8,143$) (Gráfico 1).

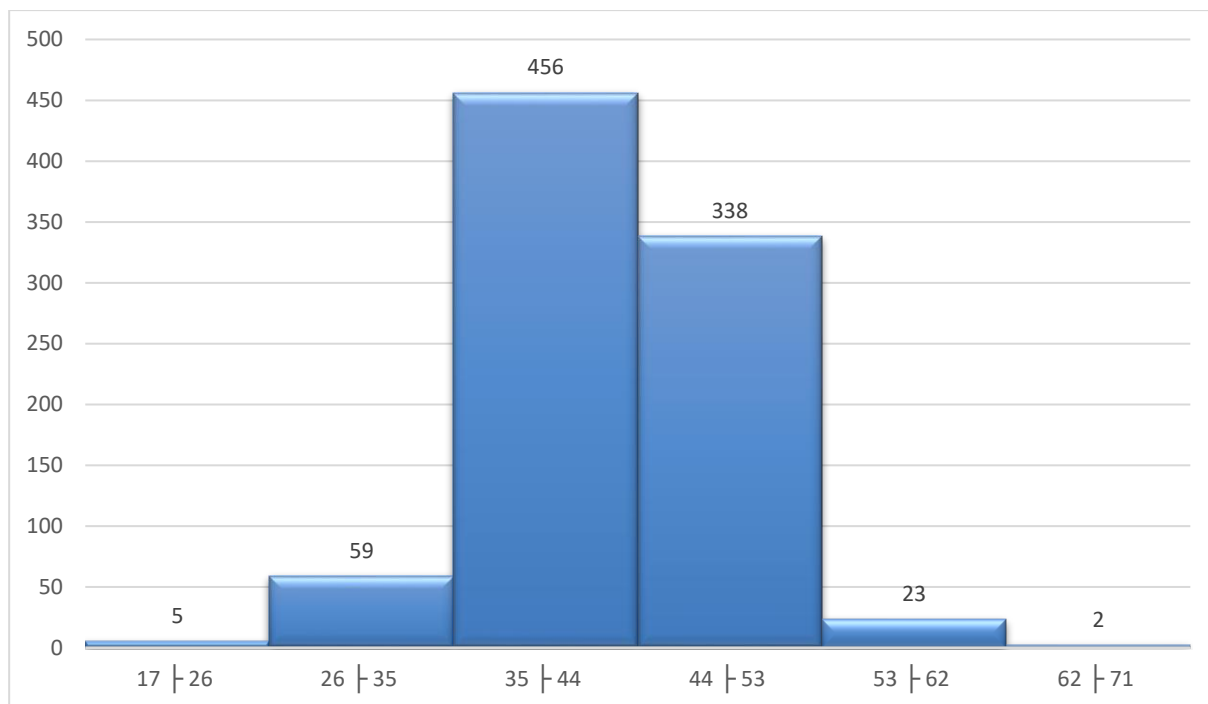


Gráfico 1 - Histograma da idade dos E.E. clientes da organização desportiva

Evidenciou-se uma clara supremacia de encarregados de educação com idades compreendidas entre os 35 e os 53 anos (88,91%), classes 4 e 5. A primeira classe de idades, entre os 8 e os 17 anos de idade, não obstante ser pouco representativa com cerca de 1,12%, não foi considerada, uma vez que a idade mínima para ser um encarregado de educação de um atleta, na escola de futebol em estudo, são 18 anos.

Em termos das habilitações literárias dos encarregados de educação, destacaram-se o ensino secundário (33,26%) e a licenciatura (40,54%), que conjuntamente caracterizam perto de 3 em cada 4 dos inquiridos (Gráfico 2).

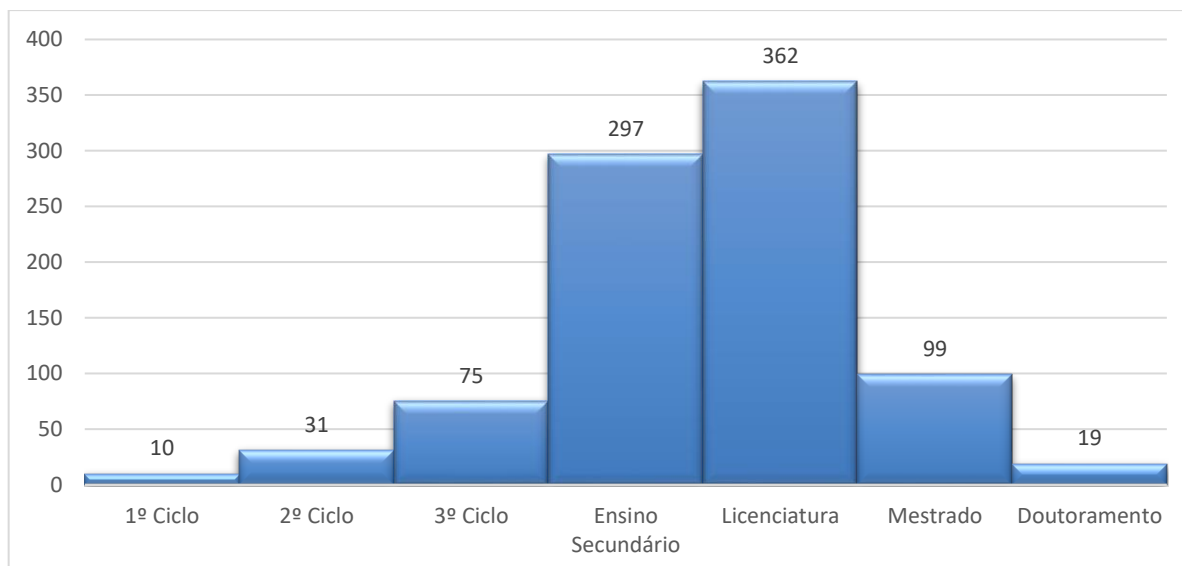


Gráfico 2 - Histograma para as habilitações literárias dos E.E.

As relações de parentesco entre os atletas e os encarregados de educação, trata-se de uma variável qualitativa nominal e os resultados verificados são contundentes com 883 dos respondentes a serem os próprios progenitores dos educandos. Característica semelhante foi encontrada quanto à nacionalidade dos encarregados de educação, uma vez que os resultados nos apresentam uma distribuição preponderantemente inclinada para a nacionalidade portuguesa, com mais de 97% de percentagem. Ainda assim, pese embora a ínfima representatividade percentual de qualquer umas das restantes nacionalidades, destaca-se o número de diferentes nacionalidades verificadas, apontando para uma significativa multiculturalidade na escola de futebol em estudo: brasileira, com domínio grande sobre as restantes, a venezuelana, moldava, cazaque, guineense, francesa, finlandesa, romena, angolana e ganesa.

A partir dos dados recolhidos sobre os encarregados de educação, projetaram-se as características mais frequentemente mencionadas pelos inquiridos em figuras fictícias, também denominadas de personas, que segmentam a carteira de clientes da escola de futebol em estudo (Figura 7).



**ENCARREGADO DE
EDUCAÇÃO**

<p style="text-align: center; font-weight: normal;">FAIXA ETÁRIA</p> <p style="text-align: center;">35 A 53 ANOS</p> <p style="text-align: center; font-weight: normal;">NACIONALIDADE</p> <p style="text-align: center;">PORTUGUESA</p> <p style="text-align: center; font-weight: normal;">RELAÇÃO DE PARENTESCO</p> <p style="text-align: center;">PAI/MÃE</p>	<p style="text-align: center; font-weight: normal;">HABILITAÇÕES LITERÁRIAS</p> <p style="text-align: center;">LICENCIATURA</p> <p style="text-align: center; font-weight: normal;">Nº DE EDUCANDOS</p> <p style="text-align: center;">1 EDUCANDO</p>
---	--

Figura 7 - Exemplos de personas da Escola de Futebol

4.2 Satisfação dos clientes com os serviços oferecidos

A respeito da satisfação, uma das mais relevantes dimensões do serviço, primeiramente foram identificados os serviços disponibilizados aos clientes, assim como as suas frequências de utilização por parte dos atletas, entre eles, os treinos, os eventos, os serviços desportivos e os serviços administrativos (Gráfico 3).

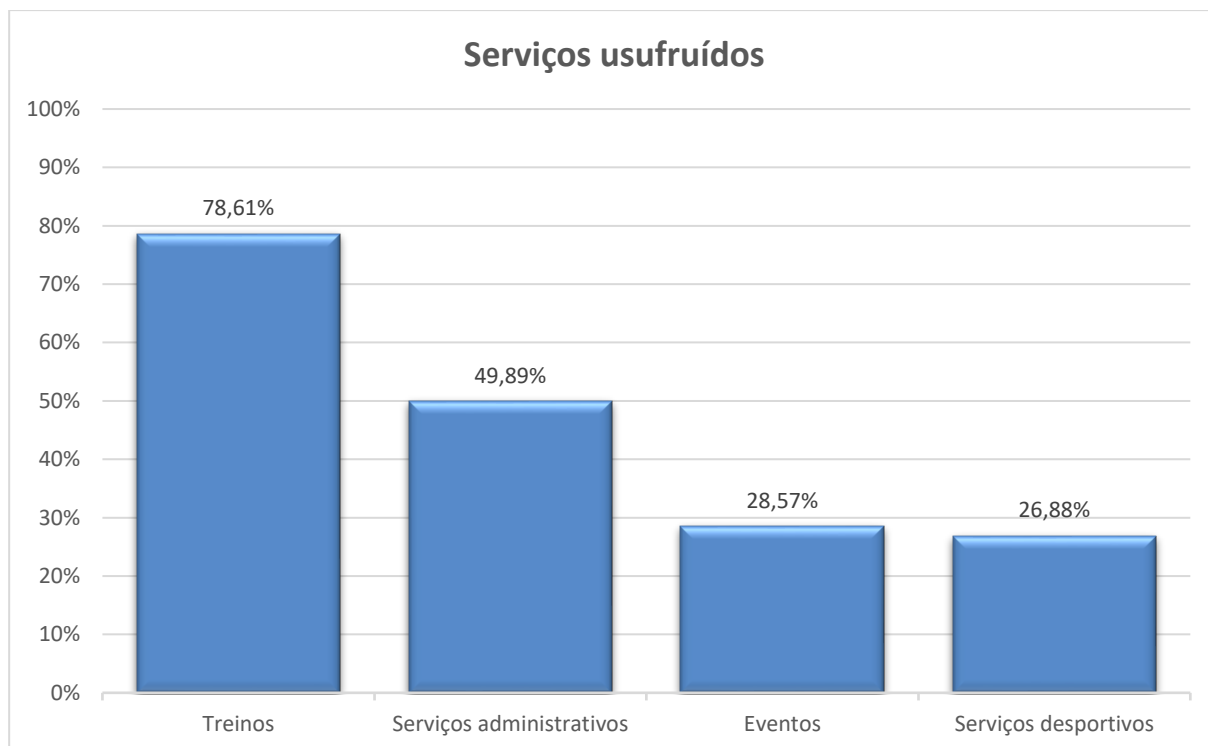


Gráfico 3 – Frequência relativa dos serviços usufruídos pelos clientes na escola de futebol

Os treinos, que englobam os treinos de presenciais, os online e os digitais, destacam-se por uma maior afluência, em relação aos restantes serviços. Seguindo-se dos serviços administrativos, que incluem a secretaria presencial e a online. Com uma menor frequência de utilização, encontram-se os eventos e os serviços desportivos, onde existe uma supremacia das consultas de nutrição, sobre as de fisioterapia, pedagogia e psicologia.

Em seguida, foi realizada análise do grau de satisfação dos clientes com o serviço prestado pela EF, segundo o tipo de serviço (os treinos, os serviços desportivos e os serviços administrativos), assim como de acordo com o grau de uso do serviço. Na categoria dos treinos providenciados, a satisfação é maior nos treinos presenciais, com um *score*, acima dos 95%, distanciando-se respetivamente dos treinos *online* e digitais (Tabela 2). Os últimos, destacam-se, de forma pejorativa, pela ainda que positiva, baixa satisfação, e também por registar uma maior indiferença entre os E.E. para este tipo de serviço.

Tabela 2 - Satisfação com os treinos

Item avaliado	Negativo	Neutro	Positivo	Score	Mínimos	Máximos	Moda	Mediana	Média	D. Padrão
Treinos presenciais	1,04%	1,38%	97,58%	96,54%	1	5	5	5	4,80069	0,50661
Treinos digitais	10,28%	9,45%	80,27%	69,98%	1	5	4	5	4,01824	0,98729
Treinos online	7,63%	3,51%	88,86%	81,23%	1	5	5	5	4,34988	0,93412

A satisfação com os serviços desportivos disponibilizados é positiva, estando apenas as reuniões pedagógicas com um *score* abaixo de 75%, destacando-se o acompanhamento do departamento de nutrição com uma satisfação próxima dos 95%. A indiferença ou neutralidade destaca-se nos serviços de psicologia e pedagogia (Tabela 3). Já a satisfação com os eventos organizados pela EF parece ser homogeneamente positiva, entre os 75% e os 80%, à exceção das Taças Temáticas, que arrecadam a maior percentagem de satisfação, acima dos 90% (Tabela 4).

Tabela 3 - Satisfação com os serviços desportivos

Item avaliado	Negativo	Neutro	Positivo	Score	Mínimos	Máximos	Moda	Mediana	Média	D. Padrão
Fisioterapia	3,61%	10,49%	85,90%	82,30%	1	5	5	5	4,41311	0,87725
Nutrição	1,12%	4,33%	94,54%	93,42%	1	5	5	5	4,59551	0,64413
Psicologia	3,55%	17,77%	78,68%	75,13%	1	5	5	4	4,20305	0,90880
Pedagogia	3,59%	20,00%	76,41%	72,82%	1	5	5	4	4,20513	0,93554

Tabela 4 - Satisfação com os eventos

Item avaliado	Negativo	Neutro	Positivo	Score	Mínimos	Máximos	Moda	Mediana	Média	D. Padrão
Workshops	4,28%	15,56%	80,16%	75,88%	1	5	5	4	4,16732	0,89662
Super Treino	2,88%	17,70%	79,42%	76,54%	1	5	5	5	4,25103	0,90382
Taças Temáticas	1,11%	5,93%	92,96%	91,85%	1	5	5	5	4,51852	0,68487

Pre-Season	3,31%	12,58%	84,11%	80,79%	1	5	5	5	4,35762	0,87296
Foot-Camp	3,27%	13,45%	83,27%	80,00%	1	5	5	5	4,37091	0,87580
DF Home Cup	3,47%	9,46%	87,07%	83,59%	1	5	5	5	4,35714	0,84931

No capítulo das instalações do complexo desportivo denota-se uma maior variabilidade entre cada um dos seus constituintes. O equipamento desportivo, que contempla as bolas, balizas, cones, coletes, entre outros, a secretaria e o relvado destacam-se positivamente, com uma satisfação acima dos 70%. Por outro lado, nos restantes denotam-se valores de satisfação muito baixos, como são exemplo os meios de transporte, cuja satisfação se aproxima de 5%, ou seja, apenas subliminarmente acima de valores de insatisfação (Tabela 5).

Relativamente à satisfação com os recursos humanos, esta é genericamente positiva, com destaque para os treinadores, o elemento mais valorizado pelos E.E., contrariamente ao psicólogo, que pese embora não contenha uma grande taxa de insatisfação, os valores de indiferença encontram-se acima dos 30% (Tabela 6). No que concerne à segurança dos educandos na EF, evidencia-se uma satisfação elevada e um reforço na confiança dos encarregados de educação com as medidas tomadas, quer com o plano de retoma à atividade aplicado, quer com a consequente atribuição, por parte da APCER, da marca COVID SAFE às instalações e procedimentos da EF (Tabela 7).

Tabela 5 - Satisfação com o complexo desportivo

Item avaliado	Negativo	Neutro	Positivo	Score	Mínimos	Máximos	Moda	Mediana	Média	D. Padrão
Estacionamento	31,69%	7,95%	60,36%	28,67%	1	5	4	4	3,33035	1,33071
Transporte	20,72%	52,07%	27,21%	6,49%	1	5	3	3	3,01008	1,05611
Bancadas	38,52%	12,99%	48,49%	9,97%	1	5	4	3	3,00336	1,26659
Bar	22,40%	25,42%	52,18%	29,79%	1	5	4	4	3,31243	1,12744
Equipamento	5,60%	3,02%	91,38%	85,78%	1	5	4	4	4,25308	0,79995
Relvado	12,54%	3,47%	83,99%	71,44%	1	5	5	4	4,11758	1,10576
Secretaria	6,38%	4,93%	88,69%	82,31%	1	5	4	4	4,21277	0,86251
Balneários	21,84%	15,68%	62,49%	40,65%	1	5	4	4	3,53080	1,16296

Tabela 6 - Satisfação com os recursos humanos

Item avaliado	Negativo	Neutro	Positivo	Score	Mínimos	Máximos	Moda	Mediana	Média	D. Padrão
Coordenador Técnico	2,22%	19,32%	78,46%	76,24%	1	5	5	4	4,22585	0,86616
Fisioterapeuta	1,23%	25,80%	72,97%	71,74%	1	5	5	4	4,08354	0,83513
Nutricionista	0,49%	18,42%	81,09%	80,59%	1	5	5	4	4,25000	0,77225
Psicólogo	5,88%	34,76%	59,36%	53,48%	1	5	3	4	3,77540	0,95198
Staff Operacional	1,56%	20,10%	78,35%	76,79%	1	5	5	4	4,21890	0,83841
Treinador	0,59%	9,72%	89,70%	89,11%	1	5	5	5	4,51288	0,70283

Tabela 7 - Satisfação com as medidas de segurança dos educandos

Item avaliado	Negativo	Neutro	Positivo	Score	Mínimos	Máximos	Moda	Mediana	Média	D. Padrão
Plano de retoma	0,45%	4,48%	95,07%	94,62 %	1	5	5	5	4,60918	0,60695
Marca COVID SAFE	1,46%	7,50%	91,04%	89,59 %	1	5	5	5	4,46473	0,73520

A satisfação com os serviços prestados é, então, genericamente positiva, variando, de forma aproximada, entre os 70% e os 97%. Os valores médios da satisfação, em termos do *score* e da média aritmética de cada serviço são respectivamente, 82,57% e 4,374. Ainda assim, torna-se relevante identificar de forma precisa a posição de cada serviço, em termos de satisfação demonstrada pelos clientes, por forma a identificar aqueles cujas melhorias são mais urgentes. Posto isto, os serviços são dispostos ordenadamente, classificados por classe de alta, média e baixa satisfação, tendo por base o valor médio da satisfação demonstrada pelos clientes, utilizando como valores de referência o *score*, valor que embora não represente a relação entre a satisfação de cada serviço, representa por outro lado o valor obtido em termos da satisfação, considerando ambos os valores positivos como os valores negativos destacados pelos respondentes (Tabela 8).

Tabela 8 - Ranking de satisfação com os serviços da Escola de Futebol estudada

Classe de satisfação	Item avaliado	Score	Moda	Mediana	Média	Ranking
Alta	Treinos presenciais	96,54%	5	5	4,800691	1
	Nutrição	93,42%	5	5	4,595506	2
	Secretaria tradicional	92,14%	5	5	4,556511	3
	Taças Temáticas	91,85%	5	5	4,518519	4
	Secretaria online	86,30%	5	5	4,445396	5
Média	DF Home Cup	83,59%	5	5	4,357143	6
	Fisioterapia	82,30%	5	5	4,413115	7
	Treinos online	81,23%	5	5	4,349879	8
	Pre-Season	80,79%	5	5	4,357616	9
	Foot-Camp	80,00%	5	5	4,370909	10
Baixa	Super Treino	76,54%	5	5	4,251029	11
	Workshops	75,88%	5	4	4,167315	12
	Psicologia	75,13%	5	4	4,203046	13
	Pedagogia	72,82%	5	4	4,205128	14
	Treinos digitais	69,98%	4	4	4,018242	15

No que diz respeito à satisfação, num panorama geral, com os serviços da EF, pode-se verificar uma maior frequência de promotores de marca, que contrasta com um baixo número de detratores, resultando num índice de satisfação positivo, acima dos 50%. Todavia, verifica-se uma considerável quantidade de clientes passivos (Tabela 9).

Tabela 9 - Satisfação com a generalidade dos serviços

Satisfação geral com os serviços	
Detratores	2,24%
Passivos	39,42%
Promotores	54,42%
Net Promoter Score	52,18%

4.3 Fidelidade dos clientes da organização desportiva

Os resultados acerca da fidelização dos clientes, uma das dimensões do serviço selecionadas para averiguar a percepção da marca dos clientes, no que diz respeito à intenção de efetuar a renovação dos seus educandos na escola de futebol para a época seguinte, demonstram valores bastante encorajadores (Tabela 10). Já o programa de fidelização da EF, que passa pela atribuição de descontos acumulativos por novos atletas angariados, demonstra um baixo número de participantes, com cerca de 83,54% dos inquiridos a não terem participado, todavia, mais de 60%, ou participou ou pelo menos revela interesse em participar (Gráfico 4).

Tabela 10 - Interesse na continuidade na EF

Item avaliado	Negativo	Neutro	Positivo	Score	Mínimos	Máximos	Moda	Mediana	Média	D. Padrão
Interesse na continuidade na EF	1,72%	4,12%	94,16%	92,45 %	1	5	5	5	4,456 5	0,6839 5

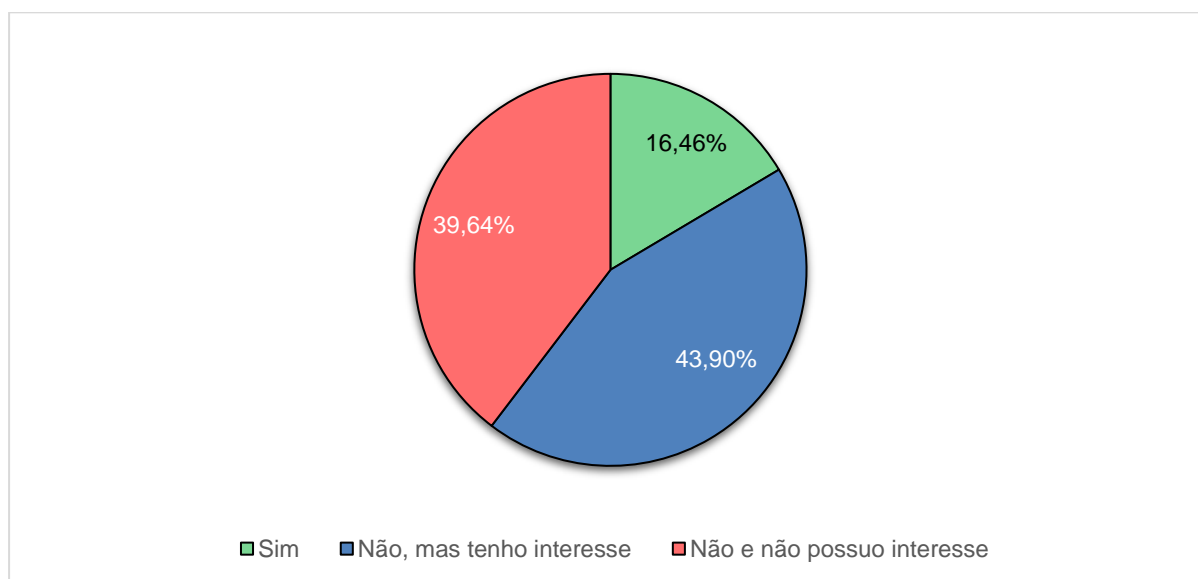


Gráfico 4 - Participação no programa de fidelização

No que diz respeito à recomendação da EF a família, amigos, entre outros, os resultados revelam um número alto de promotores da marca, ou seja, encarregados de educação, que para além de fidelizados, promovem a marca no sentido de trazer mais atletas para o projeto (Tabela 11).

Tabela 11 - Probabilidade de recomendar a EF

Recomendação da EF a terceiros	
Detratores	2,02%
Passivos	32,59%
Promotores	62,82%
<i>Net Promoter Score</i>	60,81%

4.4 Reconhecimento da marca da organização desportiva

Relativamente ao reconhecimento da marca EF, mais uma das dimensões do serviço incluídas nos objetivos específicos do estudo, de um modo geral, todas as afirmações revelam um valor positivo, variando entre os 72% e os 93%, relativamente ao reconhecimento da escola como um motor de desenvolvimento humano e desportivo, bem como uma marca destacada das demais no seu setor e com um forte passa-a-palavra. Para além disso, destaca-se o facto de a moda, isto é, o valor mais frequentemente verificado num conjunto de dados, ser coincidente com o valor máximo em toda as questões (Tabela 12).

Tabela 12 - Reconhecimento da marca da EF

Item avaliado	Negativo	Neutro	Positivo	Score	Mínimos	Máximos	Mo-da	Media-na	Média	D. Pa-drão
Mais-valia no currículo desportivo	3,61%	10,49%	85,90%	82,30%	1	5	5	5	4,41311	0,877248
Mais-valia no desenvolvimento humano	1,12%	4,33%	94,54%	93,42%	1	5	5	5	4,59551	0,644127
A EF é <i>top of mind</i>	3,55%	17,77%	78,68%	75,13%	1	5	5	4	4,20305	0,908795
A EF é a primeira que sugiro	3,59%	20,00%	76,41%	72,82%	1	5	5	4	4,20513	0,935538

No contexto do reconhecimento da marca, por forma a providenciar a informação sobre qual o meio de contacto a partir do qual o cliente conheceu a mesma, verifica-se que em termos do meio mais frequentemente mencionado pelos encarregados, para terem ficado a conhecer a EF, aquele que se destaca é a recomendação pelo *word of mouth* (WOM), destacando este como o meio mais relevante para a aquisição de novos atletas. Não obstante, evidenciam-se igualmente, o Estádio, o *Site* institucional, as redes sociais e a comunicação social, que conjuntamente representam cerca de 79% dos respondentes (Gráfico 5).

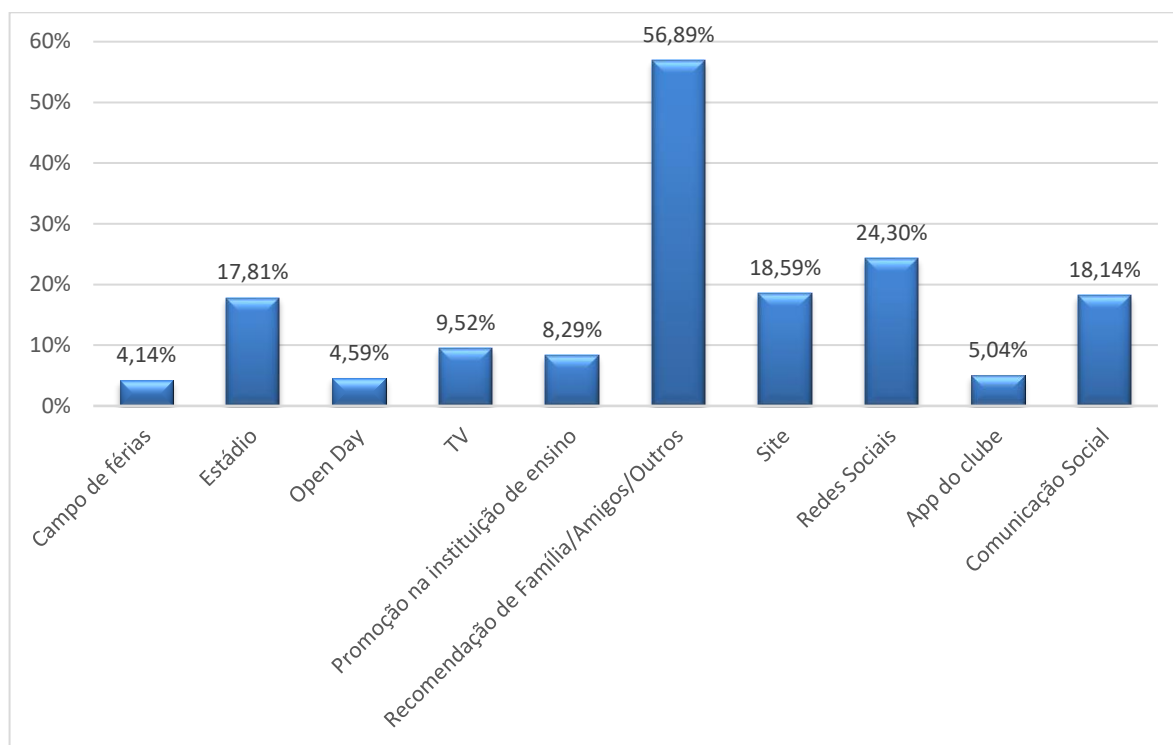


Gráfico 5 - Meios de reconhecimento da marca

4.5 Expectativas e necessidades dos clientes da organização desportiva

Ainda no capítulo das dimensões do serviço estudadas no presente estudo, as expectativas concebidas em torno da EF, foram avaliadas algumas características antes do ingresso do educando, comparativamente à realidade vivenciada depois da inscrição (Tabela 13).

Tabela 13 - Realidade face às expectativas em torno da EF

Item avaliado	Momento de avaliação	Score	Moda	Mediana	Média
Celeridade e confiabilidade	Antes do ingresso	86,67%	4	4	4,156775
	Após inscrição	88,80%	4	4	4,274356
Disponibilidade para ajudar	Antes do ingresso	90,48%	4	4	4,255319
	Após inscrição	92,39%	4	4	4,37402
Atenção com os alunos	Antes do ingresso	92,27%	4	5	4,337066
	Após inscrição	94,85%	4	5	4,469205
Tratamento dos clientes com igualdade	Antes do ingresso	83,65%	4	4	4,155655
	Após inscrição	80,96%	4	4	4,179171

Equipamentos de treino modernos	Antes do ingresso	84,66%	4	4	4,141097
	Após inscrição	79,73%	4	4	4,119821
Instalações de qualidade	Antes do ingresso	69,32%	4	4	3,93841
	Após inscrição	61,81%	4	4	3,852184

Evidenciou-se na grande maioria das afirmações que as expectativas foram excedidas após o ingresso, sendo que em primeiro lugar, os *scores* são bastante altos a rondar sempre valores acima de 80%, e em segundo, com diferenciais não muito díspares. Naqueles em que tal não se verifica, passa-se o oposto, com *scores* tendencialmente mais baixos e com valores de diferença com maior amplitude. As afirmações sobre a prestação de serviços de qualidade, sobre a EF ser um local seguro, e sobre esta ser confiável no seu planeamento demonstram resultados mais positivos após o ingresso, superando assim as expectativas. Por sua vez, a afirmação acerca da competência do *staff* revela uma ligeira deflagração das expectativas.

Finalmente no leque de dimensões do serviço estudados, enquadram-se as necessidades dos clientes. A esse respeito, na categoria das motivações apontadas para inscrever os seus educandos na EF, os inquiridos tinham a possibilidade de marcar mais do que uma respostas e, por esse motivo, denota-se uma distribuição equilibrada. Todavia, destaca-se a motivação de praticar uma modalidade desportiva e contrariamente, uma baixa percentagem revela ter inscrito o seu educando por ambicionar uma carreira no ramo do desporto para o mesmo (Gráfico 6).

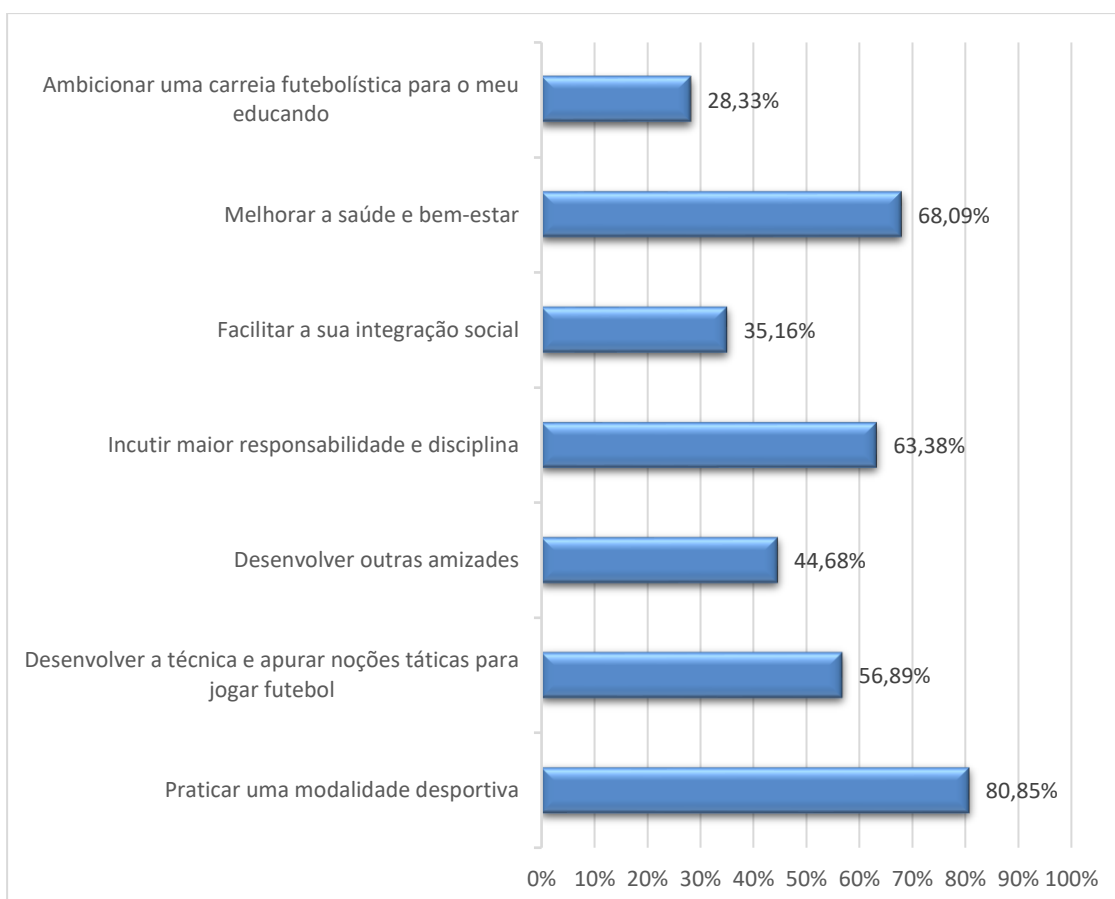


Gráfico 6 - Intuito da inscrição na EF

As necessidades dos clientes também foram estudadas quanto à distância do local do treino para os principais locais de origem dos encarregados de educação e seus educandos, bem como os seus respetivos horários de atividades que precedem a realização da prática desportiva na escola de futebol.

Relativamente à adequabilidade das distâncias desde os principais pontos de partida dos alunos da EF até ao recinto desportivo, denota-se que, ainda que positivo, um score baixo, sempre abaixo dos 50% (Tabela 14).

Tabela 14 - Adequação das distâncias até ao recinto desportivo

Item avaliado	Negativo	Neutro	Positivo	Score	Mínimos	Máximos	Mo-da	Media-na	Média	D. Padrão
Distância recinto desportivo/escola do atleta	16,57%	21,28 %	62,15%	45,58 %	1	5	4	4	3,59910	1,04570
Distância recinto desportivo/habitação	17,36%	17,36 %	65,29%	47,93 %	1	5	4	4	3,65733	1,09111
Distância recinto desportivo/local de trabalho	22,51%	28,11 %	49,38%	26,88 %	1	5	4	3	3,32363	1,11764

Complementarmente, no que respeita à valorização de um serviço de transporte para a EF, verifica-se que cerca de dois terços dos inquiridos gostariam de poder contar com esse tipo de serviço para os seus educandos (Gráfico 7). Já na adequabilidade e compatibilidade horária entre os treinos e as restantes atividades em que os atletas se inserem, verifica-se uma ponderação moderadamente positiva (Tabela 15).

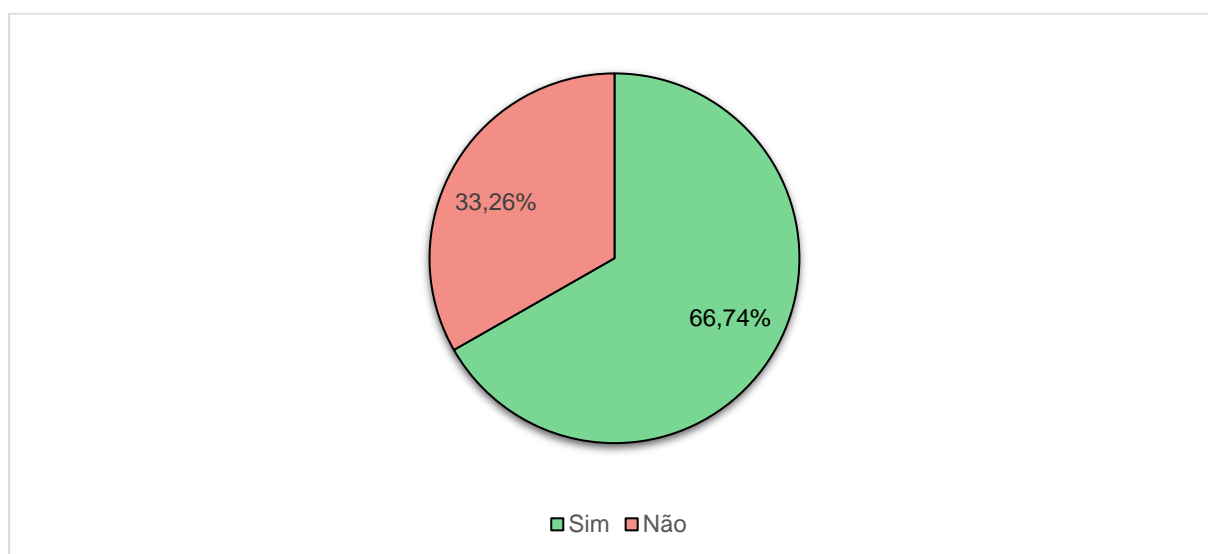


Gráfico 7 - Valorização de um serviço de transporte

Tabela 15 - Compatibilidade horária com os treinos

Item avaliado	Negativo	Neutro	Positivo	Score	Mínimos	Máximos	Mo-da	Media-na	Média	D. Padrão
Horário escolar/treinos	7,61%	7,17%	85,22%	77,60 %	1	5	4	4	3,93617	0,82062
Horário laboral/treinos	12,54%	14,78 %	72,68%	60,13 %	1	5	4	4	3,69989	0,94506
Horário treinos/atividades extracurriculares	6,94%	14,22 %	78,84%	71,89 %	1	5	4	4	3,85554	0,81857

No âmbito académico, a necessidade escolar mais frequentemente evidenciada foi a carência de motivação para estudar. Contudo, perto de 47% dos inquiridos revela não identificar quaisquer dificuldades escolares a serem colmatadas nos seus educandos. Já na valorização da adição de um serviço de apoio ao estudo, os resultados revelam uma representação maioritária para a apreciação, aquisição e valorização deste serviço, pese embora esta tenha sido com uma margem não muito assinalável, constatando-se 55,21% a favor e 44,79% contra este tipo de serviço adicional (Gráfico 8).

Para finalizar no capítulo das necessidades, verifica-se, com uma grande representatividade, uma clarividente valorização à potencial adição de uma *app* com acesso a conteúdos e serviços relacionados com a EF, sendo que cerca de 81,63% dos respondentes valorizaria a adição deste serviço ao leque atualmente oferecido.

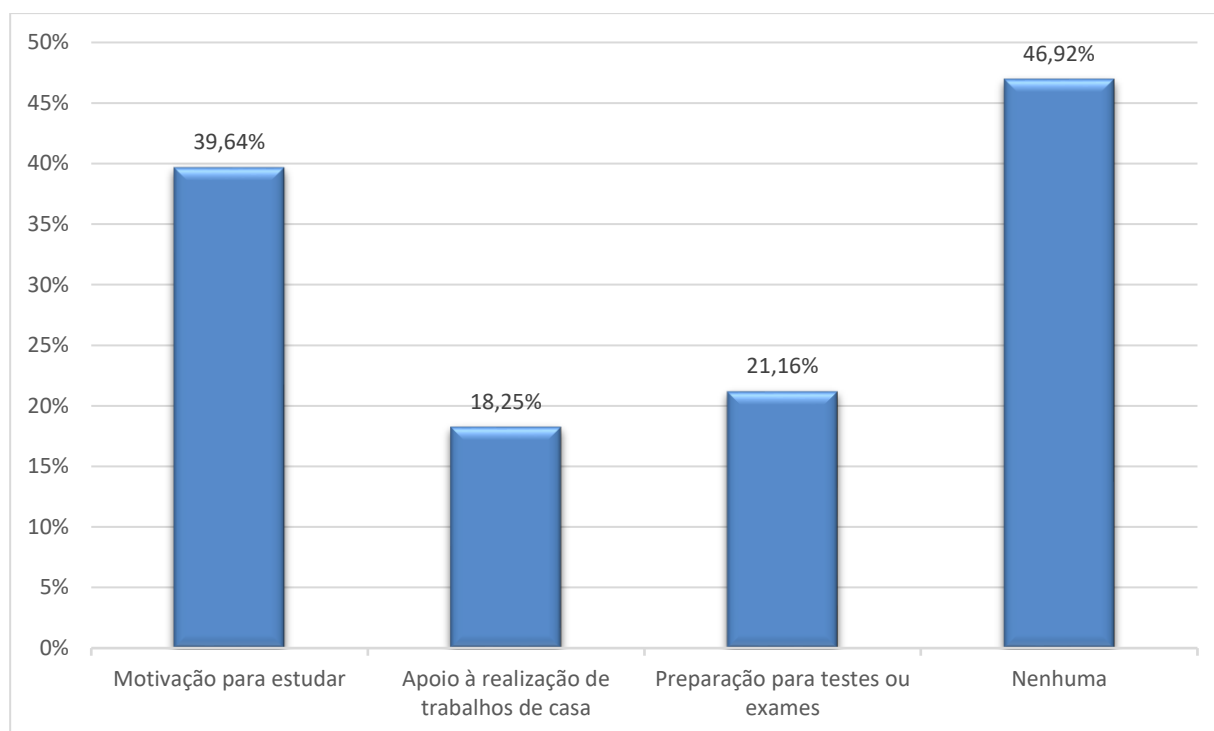


Gráfico 8 - Necessidades escolares dos educandos

4.6 Identificar a valorização dada pelos clientes à adição de novos serviços

A questão relativa ao acesso à internet apresenta resultados expressivos, mostrando que 99,9% dos inquiridos afirma que os seus educandos possuem ao dispor acesso pessoal à internet. Já em relação aos equipamentos eletrónicos ao dispor dos educandos, o portátil e o smartphone destacam-se pela positiva. Para além disso, apenas uma percentagem ínfima dos inquiridos refere que o seu educando não possui acesso a qualquer tipo de equipamento eletrónico. Estes dados ajudam a explicar o facto de perto de 82% dos encarregados de educação inquiridos terem afirmado valorizar a criação de uma *app* com acesso a conteúdos e serviços afetos à escola de futebol em estudo.

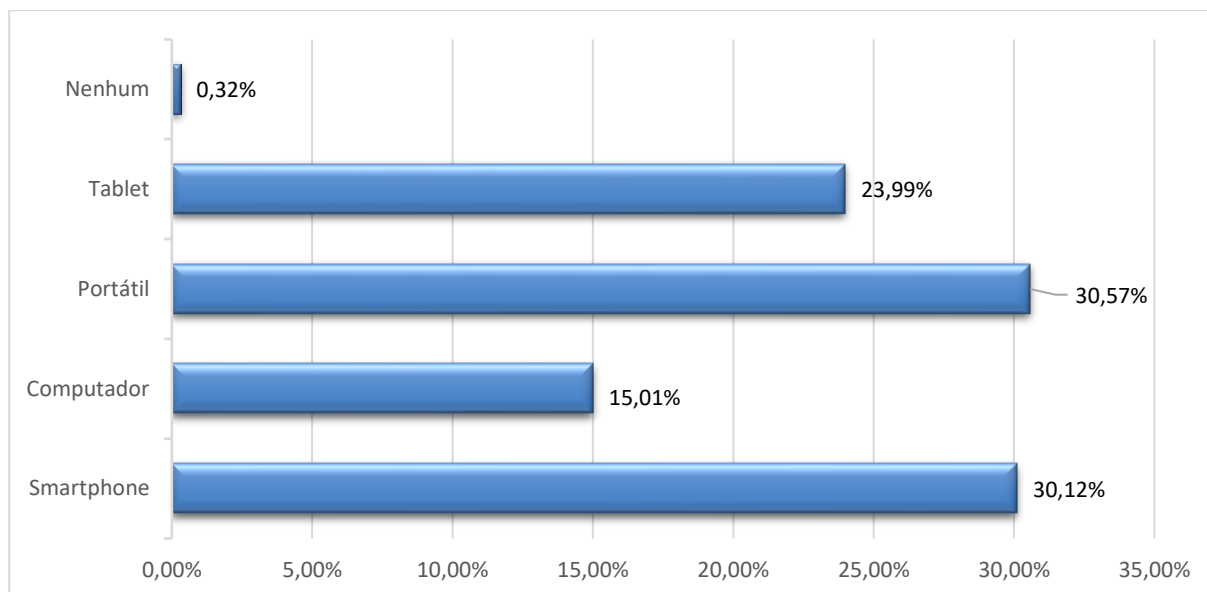


Gráfico 9 - Equipamentos ao dispor dos educandos

A prospeção da adição de um serviço de transporte mostra-se positivamente valorizada por aproximadamente dois terços dos clientes da EF. Tais resultados podem sustentar-se, por sua vez, nos resultados relativos à adequabilidade entre os horários e as distâncias das atividades dos atletas e seus encarregados de educação comparativamente à escola de futebol que frequentam. Estes mostram uma adequabilidade média de 69,88% e 40,13% respetivamente.

Os encarregados de educação afirmam também que, pese embora a maior dificuldade apresentada pelos seus educandos seja a motivação para estudar, mais de 46% não lhes reconhece qualquer limitação, em termos académicos. Tal ajuda a explicar uma menor adesão à ideia de um serviço de apoio ao estudo ser adicionado ao leque de serviços disponibilizados pela escola de futebol, ainda que esta se mantenha em maioria com pouco mais de 55%.

4.7 Sugestão de uma proposta de valor única para a organização desportiva

As necessidades dos clientes, como visto anteriormente no gráfico 6, referente às pretensões dos encarregados de educação com a frequência dos seus educandos na escola de futebol, destacam-se as motivações de inscrição por desejo de estes praticarem uma modalidade desportiva, melhorarem a sua saúde e bem-estar e, por fim, ser-lhes inculcida maior responsabilidade e disciplina.

Em termos dos atributos e qualidades reconhecidas pelos clientes na EF, destaca-se o reconhecimento dela como uma mais-valia no desenvolvimento humano dos atletas. Já em relação aos serviços com melhores índices de satisfação na escola de futebol em estudo, re-

montando ao *ranking* de satisfação com os serviços, representado na tabela 8, com um score acima dos 90%, destacam-se os treinos presenciais, as consultas e atividades desenvolvidas pelo departamento de Nutrição, o serviço de atendimento da secretaria tradicional e os torneios afetos às Taças Temáticas. Estes serviços de maior qualidade, atributos diferenciadores reconhecidos à EF e as motivações dos encarregados de educação, encontram-se na gênese da proposta de valor única (Figura 8).

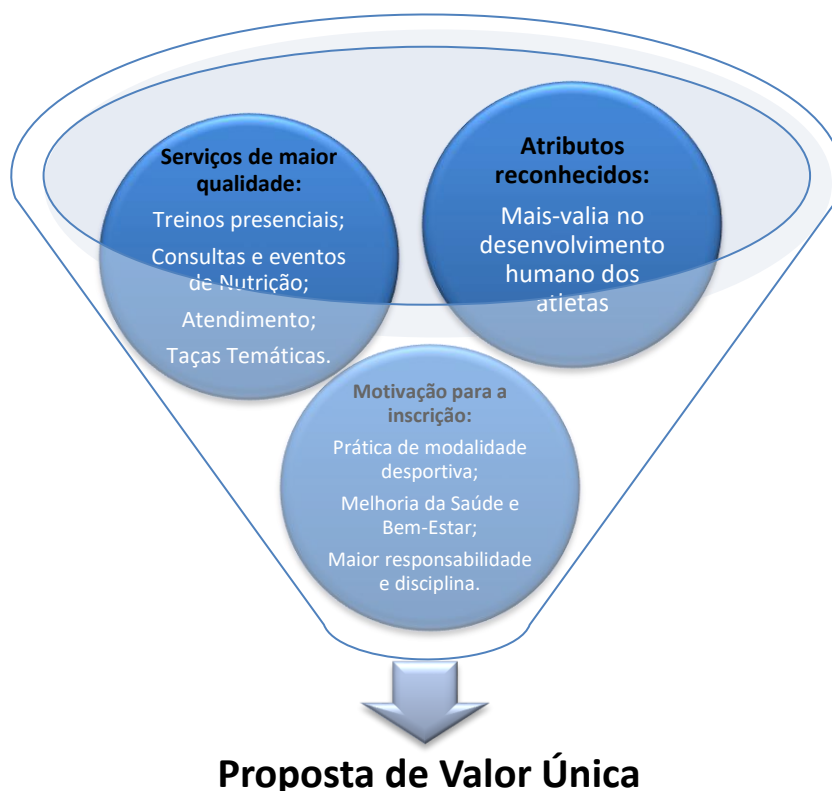


Figura 8 - Formulação da proposta de valor única

Esta proposta de valor única é então resultado de, por um lado, o perfil do cliente, que inclui as tarefas que os encarregados de educação necessitam de incorrer para inscreverem os seus educandos na escola de futebol, a ficha de inscrição e o pagamento da joia de inscrição; as dores, ou seja, os obstáculos que se opõem à prossecução dessa tarefa, como os serviços com menor satisfação, tais como os treinos digitais e as consultas de psicopedagogia; e os ganhos, que representam os serviços com maior satisfação, destacando-se os treinos presenciais, as consultas e eventos de nutrição, o atendimento e as Taças Temáticas; e, por outro lado, o mapa de valor disponibilizado pela escola de futebol, constituído pela lista de

serviços disponibilizados; os aliviadores analgésicos, ações focadas na melhoria dos serviços com menor satisfação, como a alteração do procedimento de acompanhamento psicopedagógico; e os criadores de ganhos, que constituem as ações instituídas no sentido de melhorar continuamente os serviços mais valorizados, como é exemplo a contínua formação dos recursos humanos e a inovação nos eventos realizados (Figura 9).

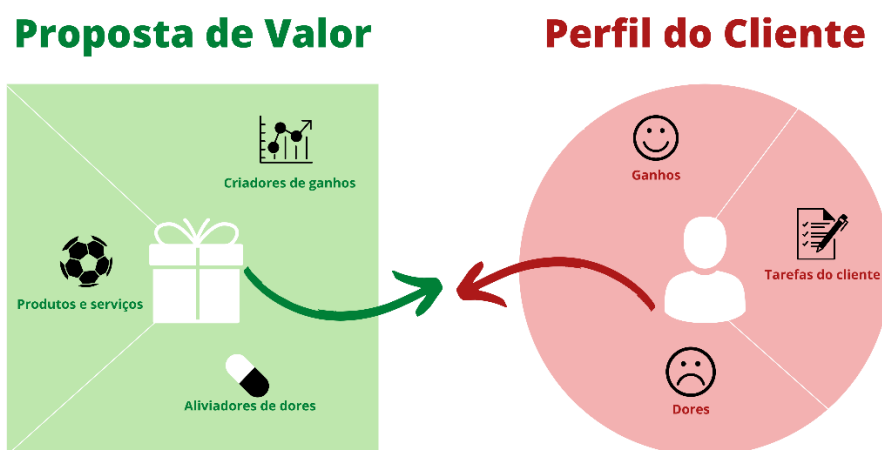


Figura 9 - Business Model Canvas aplicado à proposta de valor

5. Discussão

O futebol é uma indústria em crescimento exponencial, com uma vicissitude praticamente exclusiva a outras áreas de negócio, a emocionalidade, e quanto mais os seus adeptos se encontram emocionalmente conectados, melhor é a sua perceção em relação à marca do clube e às extensões da mesma (Abosag et al., 2012). Uma das principais fontes de receita dos clubes de futebol é oriunda dos dias de jogo, nomeadamente, as receitas da bilheteira pela presença de público no estádio, tendo Shakina et al. (2020) analisado os fatores que influenciam este meio de receita e concluído que o preço não é o principal fator de decisão da compra, mas sim a competitividade do jogo em questão e, ainda mais do que isso, a perspetiva de assistir a um jogo com jogadores de topo, com uma marca pessoal distintiva, e/ou clubes de renome, cuja perceção da marca é singular no panorama desportivo. Tais conhecimentos levam a crer que no contexto dos clubes de futebol, é importante construir e consolidar a marca, por forma a gerar mais receitas a partir das extensões do seu negócio, como são exemplo as escolas de futebol.

Outras motivações para a realização de um estudo de percepção da marca de uma escola de futebol, encontram-se, a montante, na vigente preocupação pela retenção de clientes e, sobretudo de talento das organizações desportivas. Um estudo de caso conduzido por Morris et al. (2015) em dois clubes, demonstra que uma organização desportiva que oferece aos seus atletas melhores condições, em termos de psicologia desportiva, fisiologia, nutrição, entre outras áreas necessárias ao seu desenvolvimento, terá um forte impacto no seu progresso, retenção e até mesmo aumentar a longevidade das suas carreiras desportivas.

Nesse sentido, o presente estudo explora as características dos seus clientes, a sua satisfação com o leque de serviços disponibilizados, o nível da sua fidelização e de reconhecimento da marca, importantes para a retenção e captação de novos clientes, correspondentemente, e, por fim, compreender as necessidades e expectativas dos encarregados de educação com o propósito de melhorar a gestão de relacionamento com o mesmo, e de lhe oferecer cada vez mais valor no desenrolar da sua atividade.

Esta preocupação surge numa fase em que se sente uma maior globalização do mercado desportivo, procurando os clubes atrair clientes a nível internacional, com a perspetiva de abertura de escolas de futebol no estrangeiro, que permitiria uma identificação de talento geograficamente mais abrangente, ao mesmo tempo que cria uma ligação afetiva à sua marca (Constantino, 2013; Nolasco, 2004); para além do facto de que os clientes são, cada vez mais, *stakeholders* informados, com preocupações por mais do que o simples produto ou serviço base, mas sim todo o valor acrescentado que a organização lhe poderá oferecer, bem como preocupações como a responsabilidade social e ambiental (Bradish & Cronin Joseph J., 2009; Walker & Kent, 2009).

Na escola de futebol em estudo, é possível identificar que a persona se caracteriza como sendo um homem ou mulher com idade a rondar entre os 35 e os 53 anos (média de 42 anos), casados, com um filho e com habilitações literárias ao nível do ensino do superior. Esta faixa etária intersesta a geração X (nascidos entre 1965 e 1980) e a geração Y (nascidos entre 1981 e 1996). A geração X, conhecidos como a geração do meio, destacam-se pela sua adaptabilidade e foco em novas experiências, fruto de coexistirem com diversos avanços tecnológicos e cada uma das suas fases, razão pela qual são também a geração mais empreendedora. Enquanto a geração Y, também apelidados de *Millenials*, é uma geração com maior formação académica, culturalmente mais diversa e a primeira a utilizar a *internet* na ótica de utilizador pessoal e não laboral. Por esse motivo, é uma geração composta por pessoas mais idealista, com maior foco na opinião dos amigos e centrada no espírito de comunidade. A partir destas informações, é então possível desenvolver conteúdos personalizados e mais bem direcionados

ao principal tipo de cliente da organização, e um dos mais fulcrais dentro do espectro dos *stakeholders* (Kotler et al., 2021).

Algumas características como a idade, o género e as habilitações literárias dos encarregados de educação da escola de futebol estudada assemelham-se àquelas recolhidas por Matias (2020), facto que poderá estar relacionado com a idade dos atletas, entre 3 e os 15 anos, cujos encarregados, habitualmente os progenitores, compreendem idades entre os 35 e os 44 anos de idade e, conseqüentemente, em conjunto com o facto de se tratarem de regiões desenvolvidas e com satisfatórios índices de literacia na população, possuem habilitações ao nível do ensino superior. Não obstante a necessidade de se conhecer cada caso de cada organização desportiva, estes dados lançam o mote para o desenvolvimento de serviços centrados nos clientes, partindo do pressuposto que estes se inserem dentro das características demográficas mencionadas.

No seu estudo, Oliveira et al. (2013) procuraram conceitualizar e analisar, através do estabelecimento dos pontos fortes, limitações e utilidade, três instrumentos de recolha de dados: o questionário, o formulário e a entrevista. Após reflexão nos resultados do estudo supracitado, estabeleceu-se que o instrumento que melhor serviria os propósitos e objetivos do presente trabalho, considerando ainda o elevado número e dispersão geográfica dos clientes desta escola de futebol, seria o questionário.

Conhecer os clientes de uma organização é uma das atividades contínuas e sistemáticas dos processos de uma organização, independentemente do setor em que se insira, e o recurso à construção de personas, habilita a construção e otimização dos serviços, conteúdos desenvolvidos e comunicação veiculada por organização, por forma a conceber valor que otimiza a experiência dos seus clientes (Ornelas, 2019).

De acordo com Santos & Santana (2016), no contexto das escolas de futebol, um planeamento estratégico e empreendedor permite às organizações desportivas desenvolver vantagens competitivas face à sua concorrência, ao centrar-se nas expectativas e necessidades dos seus *stakeholders*, que por consequência levará a melhores índices de satisfação, fidelização e produtos de maior valor acrescentado.

A satisfação dos clientes é uma dimensão essencial do serviço de uma organização, pelo que se torna importante recolher esse feedback a partir da fonte dessa mesma opinião, ou seja, os próprios clientes, por forma a munir os gestores com informações relevantes sobre como melhorar continuamente no sentido de entregar maior valor ao seu público-alvo, conferindo-lhe, desta forma, uma vantagem competitiva significativa sobre a concorrência (Hill & Alexander, 2000).

Num estudo sobre as diferenças de percepção entre os atletas e os seus encarregados de educação em relação ao Desporto Escolar, onde se insere com grande representatividade a modalidade do futebol, Santos (2009) apresenta resultados similarmente positivos, pese embora inferiores, relativamente à satisfação geral dos encarregados de educação com 86,70% a estarem satisfeitos ou muito satisfeitos a generalidade do serviço prestado, comparativamente com os resultados obtidos no presente estudo com 97,76%. A diferença evidenciada poderá justificar-se pelo facto de que no presente estudo, para a medição deste parâmetro recorreu-se a uma escala de ótica mais alargada com dez valores, ao invés de cinco, como no estudo mencionado anteriormente.

Particularmente na satisfação com o serviço da secretaria tradicional, os resultados configuram-no como um dos serviços mais bem cotados neste estudo, à semelhança do que é relatado por Sauer et al. (2017), que no seu estudo aplicado à satisfação dos adeptos do *Borussia Dortmund*, concluiu que os serviços de atendimento ao público são aqueles que possuem maior impacto na satisfação geral dos seus adeptos. Tal, vem em linha com o estudo de Ejjaberi et al. (2015), cujos resultados apontam para a necessidade de uma melhoria contínua dos recursos humanos, em detrimento de por exemplo os recursos materiais e as infraestruturas, para se obterem melhores índices de satisfação geral. Tendo em conta que os índices de satisfação com o complexo desportivo da escola de futebol do presente estudo são baixos, melhorias nesse sentido, embora positivos, não sobrepõem uma constante valorização do conhecimento dos recursos humanos.

Os valores recolhidos, claramente encorajadores em termos da satisfação dos clientes, não invalidam a necessidade de se prosseguir encontrando novas formas de inovar e manter os clientes fidelizados, apenas confirmam a prossecução do trajeto delineado até então. Para o efeito de se verdadeiramente melhorar, importa analisar individualmente os serviços, recursos humanos, infraestruturas e materiais que compõem uma escola de futebol e procurar manter os elevados níveis de satisfação, melhorar os de nível intermédio e catapultar os de baixa satisfação. No presente estudo, numa análise interna, os treinos presenciais, consultas e eventos de nutrição, secretaria tradicional, Taças Temáticas e a secretaria *online* obtiveram altos níveis de satisfação, tendo por sua vez obtido satisfação média o *DF Home Cup*, as consultas de fisioterapia, treinos *online*, *Pre Season* e *Foot-Camp*, e, por fim, com uma classificação baixa, o Super Treino, os *Workshops*, as consultas e eventos de psicopedagogia e os treinos digitais.

Dentro do espetro das dimensões do valor da marca abordadas, a fidelidade dos clientes é uma das mais repercutida pela gestão estratégica destes elementos, a par dos resultados financeiros e desportivos dos clubes de futebol (Miranda et al., 2021).

Num estudo aplicado ao *marketing* de relacionamento em clubes de futebol, Costa (2014) concluiu que a estratégia definida pelos clubes, ao nível das redes sociais, ainda possui um impacto inferior ao desejado, em termos da melhoria da relação entre o clube, a sua marca e os seus adeptos. Este autor, aponta ainda que a aposta na melhoria das estratégias de WOM são as mais indicadas para fidelizar os clientes desportivos. Esta realidade é reforçada pelo estudo de Cavalcanti (2017), também aplicado aos clientes de um clube de futebol, onde os adeptos apontaram que a falta de transparência sobre informações veiculadas pelo clube são o maior foco de insatisfação em relação ao relacionamento do mesmo com os adeptos.

Por forma a fazer um ponto de situação, em termos da eficácia das atuais medidas relacionadas com o WOM, no presente estudo, procedeu-se ao cálculo do NPS, tendo-se verificado um valor de 60,81%, que de acordo com a escala de valorização se trata de um valor muito bom, indicando que a probabilidade de cada um dos clientes atuais recomendar os serviços da escola de futebol a terceiros é grande (Grisaffe, 2007; Hamilton et al., 2014; Krol et al., 2015; Reichheld, 2011)

Em concomitância, os resultados apresentam-nos números positivos na categoria da retenção de talento na escola de futebol, com 94,16% dos atuais inscritos a manterem a intenção de prolongar o seu vínculo. Esta capacidade de retenção pode ser justificada pelo facto de esta escola de futebol possuir uma rede alargada de escolas por todo o país, assim como mais de 12 anos de atividade no ramo da formação desportiva, em conjunto com gestores destacados por cada uma das regiões em que operam, levando a um menor “assédio” por parte de clubes rivais, assim como contribuindo sistematicamente e de forma acompanhada à evolução destes jovens atletas e, conseqüentemente, levando a que estes e seus respetivos encarregados de educação se sintam mais confortáveis em se manter na EF (Koehler & Lima, 2016).

Um importante meio de comunicação que permite facilitar a conversão de potenciais clientes em clientes efetivos, ainda mais num contexto pandémico como o atual, são as redes sociais. Neste meio, o *feedback* da perceção dos adeptos é mais instantâneo, permitindo parametrizar e quantificar as interações, o *engagement* e as conversões em consumidores, que adquirem os seus produtos e serviços (McCarthy et al., 2014b).

Ainda que a conversão em cliente seja fulcral, importa igualmente determinar-se a fonte dessa aquisição, tentando compreender como e qual foi o primeiro contacto estabelecido entre o cliente e marca do clube (Kuehnl et al., 2019). No caso da escola visada no presente, o WOM, ou seja, a recomendação a amigos, familiares e outros, é contundentemente o meio mais frequentemente mencionado para a aquisição do conhecimento da marca, com perto de 57% dos inquiridos a referirem-no.

De acordo com Richelieu & Desbordes (2009), a estratégia que melhor descreve a estratégia atualmente implementada, a respeito do reconhecimento da marca, na EF é a denominada de *brand conquistador*, uma estratégia de internacionalização da marca desportiva, que se caracteriza pelo estabelecimento de uma parceria com outros clubes de futebol, já previamente estabelecidos nessa determinada região, o que acelera o processo de penetração do mercado à EF e oferece ao clube local uma imagem de marca reconhecida internacionalmente e recursos humanos munidos de *know-how* patenteado. E, de facto, a escola de futebol em estudo aparenta estar bem posicionada na mente dos seus clientes, perspectiva de vir a angariar e adquirir novos jovens atletas, uma vez que cerca de 78,68% afirma que a EF é a primeira escola de futebol que se recorda e 76,41% afirma ser, inclusive, a primeira que sugere quando é questionado sobre um local de formação futebolística.

As expectativas de um adepto de um determinado clube de futebol estão intrinsecamente ligadas aos resultados desportivos que a sua equipa obtém, independentemente do contexto competitivo em que se insira. Tal constitui um problema, dada a correlação entre a *performance* desportiva e o consumo de um adepto, pelo que é essencial para a organização desportiva desenvolver uma relação afetiva com o cliente, através de experiências que os envolvam mais afincadamente com a marca e, conseqüentemente, quebrar esse estigma negativo para os clubes (Saueressig Neto, 2011).

Concomitantemente, as necessidades dos clientes de uma organização desportiva são um parâmetro extremamente importante para as tomadas de decisão da mesma, provocando inclusive alterações ao nível dos processos da gestão estratégica do clube, que os procura alinhar, padronizar e integrar com as necessidades dos adeptos, dado o facto de estes serem a principal e mais fidedigna fonte de receitas para os seus balanços financeiros (Lobato et al., 2012).

Remontando ao estudo de Santos (2009), encontram-se similaridades entre as questões colocadas aos encarregados de educação, nomeadamente respeitantes à satisfação das expectativas e necessidades de si mesmos e dos seus educandos.

No que toca aos horários dos treinos, cerca de 69,90% revela estar satisfeito ou muito satisfeito, enquanto no presente estudo a média das três questões relativas a esse tema, revelam uma satisfação na ordem dos 78,91%. Tal pode ser justificado, devido ao facto de na EF ser feito um estudo prévio sobre os horários escolares da região de cada complexo desportivo, acautelando igualmente a média dos horários do sistema laboral português.

Relativamente ao local dos treinos, os resultados dos estudos são mais discrepantes, apresentando duas realidades díspares, encontrando-se a satisfação desta necessidade nos

80,20% no primeiro estudo e nos 58,94% no presente estudo. Tais diferenças podem ser explicadas pelo facto de que o estudo ao qual o presente se compara, é aplicado num contexto de desporto escolar e, por esse motivo, existe um maior comodismo em termos do local dos treinos, já que estes se realizam no mesmo local onde os educandos passam a maior parte do seu tempo, para além de, por norma, o estabelecimento de ensino público, ficar nas imediações da área residencial dos seus estudantes. Por esse motivo, torna-se evidente a necessidade do estabelecimento de acordos entre as organizações desportivas e a Direção-Geral da Educação, por forma a promover a prática de atividade desportiva junto de uma maior porção dos jovens, potenciando simultaneamente e de forma íntegra as infraestruturas e recursos físicos e humanos dos clubes. Esse tipo de visão é, atualmente, já praticado na EF, com o estabelecimento de protocolos com alguns colégios, ainda que num contexto do ensino privatizado, e demonstram resultados encorajadores nesta dimensão, com 65,82% dos inquiridos de escolas de futebol localizadas em colégios a estarem satisfeitos ou muito satisfeitos em relação ao local dos treinos.

A prospeção das expectativas dos clientes para com a organização desportiva pode ser estudada através dos motivos que levaram os encarregados de educação a inscreverem os seus educandos na prática desportiva. Nesse sentido, os motivos mais apontados para a inscrição dos atletas no presente foram: a necessidade de prática de uma modalidade desportiva, a melhoria da saúde e bem-estar do seu educando, e incutir os mesmo com um maior sentido de responsabilidade e disciplina, enquanto no estudo ao qual se compara o presente, as motivações mais mencionadas foram procurar que o educando seja fisicamente saudável, melhorar as suas capacidades físicas e, por fim, o gosto pela diversão. É então evidente, em ambos os estudos, a corrente preocupação pela saúde e bem-estar dos educandos, procurando cultivar os seus atributos físicos, enquanto estimulam todo um conjunto de capacidades físicas e motoras. Já McGlynn et al. (2020) identificam no seu estudo que os benefícios cognitivos e de socialização configuram-se como as principais motivações para a inscrição dos seus educandos no desporto. Por outro lado, no estudo de Antwi & Hauso (2018), os principais benefícios das escolas de futebol para os encarregados de educação passam pelo aprimoramento das habilidades do atleta, a qualidade das equipas técnicas e das instalações, e o melhoramento das habilidades mentais. Tais evidências ajudam as organizações desportivas a desenvolver mais atividades focadas nestes atributos, adequando de forma mais centrada nas expectativas dos seus clientes, as suas atividades e eventos.

O reconhecimento do futebol como negócio, foi o primeiro passo dado no sentido da profissionalização das suas organizações desportivas, levando à fundação de cada vez mais

sociedades anónimas e até mesmo clubes cotados em bolsa e outros mercados de valores. Nesse sentido, à semelhança de aquela que é uma das mais comuns práticas de gestão empresarial, os clubes devem perspetivar a integração em novos mercados, seja esta vertical, ao introduzir-se na indústria dos seus fornecedores, ou horizontal, participando em mercados com elevado potencial e com os quais poderá complementar a marca do seu clube, e consequentemente, desenvolver novos conceitos e produtos direcionados para os seus adeptos e aficionados (Leoncini & Silva, 2005).

Tendo em vista a necessidade de um serviço de transporte até ao local dos treinos, 55,60% dos inquiridos do estudo ao qual o presente está a ser comparado estão satisfeitos com as atuais condições, ao passo que no presente, apenas 33,26% dos inquiridos se encontram com esta necessidade colmatada, o que evidencia uma carência grande nesta temática. Apesar de ser uma diferença significativa, esta poderá ser explicada pelo facto de que as questões são colocadas de forma diferente nos dois estudos. No presente estudo, a questão é imposta no sentido de compreender a valorização de um novo serviço de transporte, enquanto no estudo de Santos (2009), ela é aplicada no âmbito de perceber se esta é uma necessidade dos encarregados de educação. Ainda assim, o fundamento é o mesmo e, à semelhança do que fora supracitado, tal poderá estar relacionado com o contexto do estudo ao qual se compara, sendo aplicado ao desporto praticado no próprio local de ensino e daí ser naturalmente mais facilitada a logística para os encarregados de educação.

Dada a evidente necessidade deste tipo de serviço, é importante investigar a viabilidade da sua implementação, nomeadamente tendo em conta os custos acarretados com um serviço que conjuga múltiplas contingências, por se tratar de transporte rodoviário de passageiros e, ainda com a agravante de estes serem crianças, o que aumenta a quantidade de burocracia e necessidades de licenciamentos e certificações. Apenas após este passo, é possível efetuar pré-testes de aplicação às escolas de futebol quais o estudo se aplica.

Uma proposta de valor única configura-se como uma mensagem clara e distinta dos produtos e serviços de uma organização, como estes são diferenciados dos demais concorrentes e de que forma podem solucionar algum problema dos consumidores. A sua aplicação, geralmente através de campanhas publicitárias, leva a melhores resultados em termos de reconhecimento da marca e de compreensão da mensagem que se pretende transmitir. Este tipo de ação de marketing baseia-se em cinco dimensões: a favorabilidade, que reflete um apelo positivo a uma determinada publicidade; a credibilidade, que confere sinceridade e atribui confiança aos potenciais consumidores; a diferenciação, que indica a originalidade e características únicas que mais ninguém oferece; a compatibilidade, que conecta os benefícios oferecidos

pela marca com as necessidades e expectativas dos clientes; e por fim, a atratividade, característica que convida à ação, ou seja, motiva a compra (Niu & Wang, 2016).

A partir dos resultados verificados, pode então dizer-se que dentro dos elementos que determinam a construção de uma proposta de valor única, o atributo mais reconhecido pelos clientes da EF é o reconhecimento da mesma como uma mais-valia no desenvolvimento humano dos seus atletas; em termos dos serviços mais cotados pelos clientes em termos de qualidade, destacam-se os treinos presenciais, as consultas e eventos de Nutrição, o atendimento prestado ao nível da secretaria e as Taças Temáticas; por fim, no que diz respeito às principais motivações para a inscrição, destacam-se a prática de modalidade desportiva, a melhoria da Saúde e Bem-Estar e a transmissão de maior responsabilidade e disciplina.

Posto isto, em reflexão sobre estes elementos que influenciam a USP, e as respostas dadas pelos encarregados de educação, propõem-se as seguintes proposições para a escola de futebol em estudo:

“De pequenos Dragões a grandes Homens”

“Mais do que uma escola de futebol, uma escola para a vida”

“Futebol e todos os serviços desportivos que um atleta necessita”

Em suma, todos os objetivos específicos propostos são respondidos individualmente, com fundamentação nos resultados obtidos a partir do questionário aplicado à escola de futebol em estudo. Tal é efetuado com o propósito de se responder ao objetivo geral proposto, que diz respeito ao apuramento e análise da perceção da marca deste clube para os seus clientes. Da mesma forma, e em concordância com o objetivo geral, o problema da pesquisa definido foi “Qual é a satisfação dos clientes e a sua perceção da marca da escola de futebol em estudo?”. Assentando os argumentos sobre os resultados, é possível afirmar-se que a satisfação geral dos encarregados de educação com escola de futebol em estudo é manifestamente positiva, estendendo-se esta satisfação genericamente a todas as suas áreas de intervenção, apenas com alguma variância de valores. Já a sua perceção em relação à marca evidencia ser sustentada na capacidade desta escola formar não apenas atletas de futebol, como também os desenvolver ao nível humano, providenciando serviços de saúde que contribuem vastamente para o seu bem-estar e serviços de nutrição, que criam hábitos alimentares saudáveis e extensíveis à prosperidade dos atletas, sem esquecer os próprios treinos e eventos, que contribuem para o desenvolvimento físico, motor e tático dos educandos, preparando-os da melhor forma para o ambiente competitivo. Posto isto, pode então afirmar-se que tanto o objetivo geral, como o problema da pesquisa foram respondidos com sucesso no decorrer do

presente estudo.

6. Conclusão

O reconhecimento da marca, a par da fidelidade com a marca, é um importante fator positivamente correlacionado com a intenção de compra. No caso do futebol esta dimensão revela-se especialmente importante na medida em que é determinante para a aquisição de novos sócios ou adeptos.

A competitividade é cada vez mais feroz, na indústria do futebol e, particularmente, na captação e formação de novos talentos, que fomentam uma parte cada vez maior dos plan-téis principais das equipas portuguesas. Tal, deve-se ao facto de que na Liga Portugal os seus clubes associados, ainda são demasiado dependentes das receitas oriundas da alienação de passes desportivos dos seus jogadores, pelo que lhes é imperativo ora adquirir jovens talentos a baixos custos, ora formá-los de origem, visando uma margem de lucro maior para as suas contas.

Neste sentido, o presente estudo ambicionou patentear a atual satisfação e perceção dos encarregados de educação da escola de futebol analisada, que conseqüentemente, permitiu aferir a qualidade e nível de diferenciação dos seus serviços, infraestruturas e recursos humanos, e concomitantemente, encontrou novas necessidades e oportunidades de expansão, com base nas características dos seus clientes, bem como das suas expectativas e necessidades testemunhadas. Uma análise holística de todos estes elementos permitiu, ainda, desenvolver algumas propostas de valor únicas, que visam representar, de forma escrita, o que a escola de futebol em estudo traz aos seus clientes com maior qualidade e de forma distinta, face aos seus concorrentes. A sua publicitação e disseminação cirúrgica, possibilita a oportunidade de novas parcerias e desenvolvimento de projetos desportivos interessantes.

Do ponto de vista dos clubes de futebol, as escolas de futebol apresentam-se como um meio eficiente de captação e desenvolvimento de novos atletas, havendo simultaneamente uma preocupação em que estas se encontrem o mais dispersas possível geograficamente, aproveitando assim o potencial de várias regiões. E, pese embora, nem sempre o talento predominar, é missão que estas escolas, de forma sustentável, procurem utilizar os seus recursos humanos, físicos e cognitivos no sentido de desenvolver os jovens atletas locais, permitindo uma proliferação de qualidade e, conseqüentemente um incremento do nível competitivo regional. Ainda assim, os resultados do estudo oferecem uma perspetiva diferente, na ótica dos encarregados de educação, que demonstram maior interesse em que os seus educandos

praticuem uma modalidade desportiva e estejam simultaneamente a zelar pela sua saúde e bem-estar, do que propriamente por ambicionarem para eles uma carreira no futebol. Pelo que deverá haver uma atenção dos clubes a esta tendência e procurar dar-lhes resposta.

Tais princípios aplicam-se tanto em Portugal, como internacionalmente, onde as oportunidades, em termos financeiros e de talento bruto, se apresentam como perspectivas de crescimento importantes para os projetos desportivos dos clubes de futebol portugueses. Para o efeito, realça-se a importância de se desenvolver e disseminar uma marca diferenciadora, centrada nas necessidades dos clientes, com qualidade e resultados visíveis, permitindo um aumento da reputação do clube e a abertura de mais escolas de futebol.

Este estudo apresenta-se como um exemplo a ter em conta para a investigação da gestão desportiva, na medida em que permite aos clubes uma análise interna extensiva, incidida num dos seus mais fulcrais *stakeholders*, os clientes da organização. Como referido, a sua implementação, recolha de dados e processamento da informação fornece *insights* importantes para as tomadas de decisão dos gestores e abre caminho a novas propostas de desenvolvimento de novos conceitos e ações corretivas. Apresenta-se de igual modo, como mais uma ferramenta de gestão, que induz a profissionalização dos órgãos dirigentes das organizações desportivas, uma das mais correntes deficiências presentes em clubes de futebol, em cujos crescimento exponencial em resultados desportivos, não tem sido acompanhado de desenvolvimento e devida formação académica nos seus quadros corporativos.

As limitações do presente estudo passam pela: impossibilidade de se extrapolar os resultados singularmente em cada escola de futebol estudada, devido à falta de representatividade obtida na amostra de cada escola; exclusão da amostra de certos indivíduos, devido ao recurso de recolha de informação exclusivamente *online*, não acessível a toda a população estudada; o não recurso a testes estatísticos para uma análise baseada em hipóteses; utilização de perguntas de resposta fechada, limitando as opções de expressão; dificuldade de inclusão de incentivos à resposta, que aumente o índice de resposta; e por fim, uma confiabilidade mais baixa dos resultados, pela impossibilidade de verificação concreta da identidade do respondente ao questionário.

Como proposta para estudos futuros, aponta-se para a importância de se captar maior informação respeitante à perspectiva e perceção em relação aos serviços e restantes dimensões, dos restantes *stakeholders* da organização desportiva, com especial ênfase nos acionistas, colaboradores e prestadores de serviços, e os parceiros estratégicos. Para além disso, de forma a compreender verdadeiramente as lacunas da organização, propõem-se a projeção de um estudo aplicado aos clientes de organizações desportivas concorrentes, que levarão a uma

compreensão dos fatores que as levam a não preferir o seu próprio clube.

7. Referências

- Aaker, D. A. (1998). *Marcas: Brand Equity: Gerenciando o valor da marca*. Gulf Professional Publishing. <https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=T9ptSIQBT78C&oi=fnd&pg=PA1&dq=marca&ots=Z7S8sTVTcT&sig=nrs2iI7loWBXTRe-QrjJli1MmiI>
- Aaker, D. A. (2009). *Managing Brand Equity*. Simon and Schuster. https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=r_TSY5sxnO8C&oi=fnd&pg=PT10&dq=managing+brand+equity+aaker+1991&ots=AxZLggDZT9&sig=_YLW_wSmfFhEfx-RrZGUBRmsvig
- Abosag, I., Roper, S., & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1233–1251. <https://doi.org/10.1108/03090561211247810/FULL/HTML>
- Acharya, A. S., Prakash, A., Saxena, P., & Nigam, A. (2013). Sampling: Why and How of it? *Indian Journal of Medical Specialties*, 4(2), 330–333. <https://doi.org/10.7713/ijms.2013.0032>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Almeida, M. J. T. (2015). *Influência da Liderança do CEO e da Corporate Governance no Valor de Marca dos Clubes de Futebol Ingleses*.
- American Marketing Association. (2020). *Branding | American Marketing Association*. Branding. <https://www.ama.org/topics/branding/>
- Amin, M., & Isa, Z. (2008). An examination of the relationship between service quality perception and customer satisfaction A SEM approach towards Malaysian Islamic banking. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 1(3), 191–209. <https://doi.org/10.1108/17538390810901131>
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66. <https://doi.org/10.1177/002224299405800304>
- Anderson, K. S., & Birrer, G. E. (2011). Creating a sustainable competitive advantage: A resource-based analysis of the Gonzaga University men's basketball program. In *Journal*

- of Sport Administration & Supervision* • (Vol. 3, Issue 1).
<https://js.sagamorepub.com/jasm/article/view/3059>
- Andreassen, T. W. (1994). Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in the Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, 7(2), 16–34. <https://doi.org/10.1108/09513559410055206>
- Antwi, B. B., & Hauso, L. R. (2018). *PAY TO PLAY: Exploring parental motives to enroll children into commercial football academies in Norway*.
https://himolde.brage.unit.no/himolde-xmlui/bitstream/handle/11250/2572865/master_antwi.pdf?sequence=1
- Arnett, D. B., & Badrinarayanan, Vishag. (2005). Enhancing customer-needs-driven CRM strategies: Core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 329–343. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749068>
- Arslan, S., & Tun, Y. (2014). Customer expectation, satisfaction and loyalty relationship in Turkish airline industry. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1).
<https://doi.org/10.5539/ijms.v6n1p66>
- Bastos, J. L. D., & Duquia, R. P. (2007). Um dos delineamentos mais empregados em epidemiologia: estudo transversal. *Scientia Medica*, 17(4), 229–232.
<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/scientiamedica/article/download/2806/864/0>
- Baumann, C., Elliott, G., & Burton, S. (2012). Modeling customer satisfaction and loyalty: survey data versus data mining. *Journal of Services Marketing*, 26(3), 148–157.
<https://doi.org/10.1108/08876041211223951>
- Beccarini, C., & Ferrand, A. (2006). Factors affecting soccer club season ticket holders' satisfaction: The influence of club image and fans' motives. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 1–22.
- Berens, G., & van Riel, C. B. M. (2004). Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161–178. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540218>
- Biazussi, R. (2008). Os benefícios da atividade física aos adolescentes. In *Artigo de Iniciação Científica*.
- Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., & Rosado, A. (2014). Sponsorship effectiveness in professional sport: an examination of recall and recognition among football fans. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 16(1), 2–18.

- <https://doi.org/10.1108/IJSMS-16-01-2014-B002>
- Bouzaabia, R., Bouzaabia, O., & Capatina, A. (2013). Retail logistics service quality: A cross-cultural survey on customer perceptions. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 41(8), 627–647. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2012-0012>
- Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213–217. <https://doi.org/10.1108/09596110110395893>
- Bradish, C., & Cronin Joseph J. (2009). Corporate social responsibility in sport. *Journal of Sport Management*, 23(6), 691–697.
- Burns, A. C., Veeck, Ann., & Bush, R. F. (2019). *Marketing Research* (9th edition). Pearson.
- Cardozo, R. N. (1965). An Experimental Study of Customer Effort, Expectation, and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 2(3), 244–249. <https://doi.org/10.1177/002224376500200303>
- Cavalcanti, R. J. v. (2017). *Ações para captação de renda e público pelo Botafogo Futebol Clube da Paraíba: bola dentro ou fora?* <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/4381>
- Cevallos, D. M., Alguacil, M., & Moreno, F. C. (2020). Influence of Brand Image of a Sports Event on the Recommendation of Its Participants. *Sustainability*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/su12125040>
- Clark, D. (2011). Reinventing Your Personal Brand. *Harvard Business Review*, 89(3), 78–81.
- Clarke, N. J., & Harwood, C. G. (2014). Parenting experiences in elite youth football: A phenomenological study. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(5), 528–537. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.05.004>
- Comité Olímpico de Portugal. (2015). Valorizar e afirmar socialmente o desporto: Um desígnio nacional. In *comiteolimpicoportugal.pt*. Disponível em: <http://comiteolimpicoportugal.pt/wp-content/uploads/2015/03/Documento-Orientador-do-COP-sobre-a-situa%C3%A7%C3%A3o-desportiva-Nacional.pdf>. Acedido a 29, 11, 2020.
- Constantino, J. M. (2013). Dentro e fora do estádio: o espetáculo, a globalização e o seu significado social. *Revista USP*, 99, 31–44.
- Cooil, B., Keiningham, T. L., Aksoy, L., & Hsu, M. (2007). A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing*, 71(1), 67–83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.067>

- Cornelissen, J. P. (2008). Corporate Communication. In *The International Encyclopedia of Communication*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecc143>
- Costa, B. A. P. (2014). *O impacto do Social Media Marketing na qualidade dos relacionamentos dos fans desportivos com os clubes de futebol*. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/29352>
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(3), 1–13. https://www.academia.edu/download/37563682/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf
- Daronch, H. dos S. (2013). *Notoriedade no futebol brasileiro: o caso Neymar nos jogos olímpicos de Londres 2012, sobre ótica da plataforma virtual Globoesporte.com*.
- Davis, M. M., & Heineke, J. (1998). How disconfirmation, perception and actual waiting times impact customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 64–73. <https://doi.org/10.1108/09564239810199950>
- de Leeuw, E. D. (2008). Choosing the method of data collection. In E. D. de Leeuw, J. J. Hox, & D. A. Dillman (Eds.), *International handbook of survey methodology* (pp. 113–135). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates. <https://psycnet.apa.org/record/2008-04187-007>
- Decreto-Lei n.º 110/2018, de 10 de dezembro, Pub. L. No. Diário da República n.º 237/2018, Série I de 2018-12-10, 5596 (2018). Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/117279933/details/maximized>
- Deutsch, A., Harwood, K., Teller, L., & Deweese, C. (2020). *Enhancing Digital Fan Engagement*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/enhancing-digital-fan-engagement.html#>. Acedido a 6, 12, 2020.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Dulock, H. L. (1993). Research Design: Descriptive Research. *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 10(4), 154–157. <https://doi.org/10.1177/104345429301000406>
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Enquist, B. (2007). Success factors in new service development and value creation through services. In *Advances in services innovations*. Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-540-29860-1_9.pdf

- Ejjaberi, E. A., Triadólvorn, X. M., & Chueca, A. P. (2015). Customer satisfaction in municipal sports centres in Barcelona. *Apunts. Educació Física i Esports*, 109–117. <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20153138677>
- Emanuel, R., & Adams, J. N. (2006). Assessment & Evaluation in Higher Education Assessing college student perceptions of instructor customer service via the Quality of Instructor Service to Students (QISS) Questionnaire. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 31(5), 535–549. <https://doi.org/10.1080/02602930600679548>
- Farioff. (2013). *Motocicleta Moto Gopro*. Pixabay. <https://pixabay.com/pt/photos/motocicleta-moto-moto-gopro-ir-pro-345028/>
- F.C. Porto. (2020). *FC Porto 2020/21: um equipamento para toda a “Nação Porto.”* Disponível em: <https://www.fcporto.pt/pt/noticias/20200703-pt-fc-porto-2020-21-um-equipamento-para-toda-a-nacao-porto>. Acedido a 23,11,2020.
- FIFA. (2020). *The FIFA/Coca-Cola World Ranking - FIFA.com*. <https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/>
- Freitas, V. (2017). *Man Holding Black Barbell*. Pexels. <https://www.pexels.com/photo/man-holding-black-barbell-703012/>
- Fricker, R. D., & Schonlau, M. (2012). Advantages and disadvantages of Internet research surveys: Evidence from the literature. *Field Methods*, 14(4), 347–367. <http://hdl.handle.net/10945/38734>
- Frieder, L., & Subrahmanyam, A. (2005). Brand Perceptions and the Market for Common Stock. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 57–85.
- Gasparetto, T. M. (2013). O Futebol como negócio: uma comparação financeira com outros segmentos. *Revista Brasileira de Ciências Do Esporte*, 4, 825–845. <https://www.scielo.br/j/rbce/a/nQwxcCFYTPGQy5cyLCVTzrm/?format=pdf&lang=pt>
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2002). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1–22. <https://www.researchgate.net/publication/235357014>
- Gladden, J. M., Milne, G. R., & Sutton, W. A. (1998). A Conceptual Framework for Assessing Brand Equity in Division I College Athletics. *Journal of Sport Management*, 12(1), 1–19. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=830b6e18-c2fa-44c0-ac82-5d95dd9b6151%40pdc-v-sessmgr03>
- Goes, M. A. C. D., Luz, A. B. D., & Possa, M. v. (2010). Amostragem. In A. B. D. Luz, J. A. Sampaio, & S. C. A. França (Eds.), *Tratamento de Minérios* (5ª Edição, pp. 23–53). Centro de Tecnologia Mineral Ministério da Ciência e Tecnologia.

- Gopal, R. (2009). *Using Metrics and Customer Satisfaction Survey For Customer Management*. <http://www.dypatil.edu/schools/management/wp-content/uploads/2015/10/SATISH-RAO.pdf>
- Gotter, A. (2019). *What a Unique Selling Proposition Is (And Isn't) Plus 10 Examples to Inspire You*. Shopify Blog. Disponível em: <https://www.shopify.com/blog/unique-selling-proposition>. Acedido a 4, 12, 2020.
- Grisaffe, D. B. (2007). Questions about the ultimate question: conceptual considerations in evaluating Reichheld's net promoter score (NPS). *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 20(36).
- Haigh, R. (2020). *Football Annual 2020 | The Annual Brand Value Ranking*. Disponível em: <https://brandirectory.com/rankings/football/>. Acedido a 6, 12, 2020.
- Hakala, U., Svensson, J., & Vincze, Z. (2012). Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness: A cross-country analysis. *Journal of Product and Brand Management*, 21(6), 439–451. <https://doi.org/10.1108/10610421211264928>
- Hamilton, D. F., Lane, J. v., Gaston, P., Patton, J. T., MacDonald, D. J., Simpson, A. H. R. W., & Howie, C. R. (2014). Assessing treatment outcomes using a single question: The Net Promoter Score. *Bone and Joint Journal*, 96 B(5), 622–628. <https://doi.org/10.1302/0301-620X.96B5.32434>
- Heeringa, S. G., West, B. T., & Berglund, P. A. (2017). *Applied survey data analysis*. CRC Press.
- Hill, N., & Alexander, J. (2000). Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. In *Gower Publishing, Ltd.* (Issue 7). <https://doi.org/10.1108/ijrdm.2001.29.7.347.1>
- Hinson, R. E., Osabutey, E., Kosiba, J. P., & Asiedu, F. O. (2020). Internationalisation and branding strategy: A case of the English Premier League's success in an emerging market. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(4), 747–766. <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2017-0188>
- Hoyer, W. D., & Brown, S. P. (1990). Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase Product. *Journal of Consumer Research*, 17(2), 141. <https://doi.org/10.1086/208544>
- Hultén, B. (2017). Branding by the five senses: A sensory branding framework. *Journal of Brand Strategy*, 6(3), 281–292. <https://www.researchgate.net/publication/322593642>
- Hum, S. (2020a). *3 Ways GoPro Became Synonymous with Action Cameras*. ReferralCandy Blog. <https://www.referralcandy.com/blog/gopro-marketing-strategy/>
- Hum, S. (2020b). *How CrossFit Became A Craze Through Word-of-Mouth*. ReferralCandy

- Blog. <https://www.referralcandy.com/blog/crossfit-marketing-strategy/>
- Inman, J. J., Winer, R. S., & Ferraro, R. (2009). The interplay among category characteristics, customer characteristics, and customer activities on in-store decision making. *Journal of Marketing*, 73(5), 19–29. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.19>
- Javadein, S. R., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *Journal of Human Sciences*, 5(2).
- Javalgi, R. R. G., Martin, C. L., & Young, R. B. (2006). Marketing research, market orientation and customer relationship management: A framework and implications for service providers. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 12–23. <https://doi.org/10.1108/08876040610646545>
- Karjalainen, T. M., & Snelders, D. (2010). Designing visual recognition for the brand. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), 6–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00696.x>
- Keller, K. L., Apéria, T., & Georgson, M. (2008). *Strategic brand management: A European perspective*. Pearson Education. [https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=yBdKQn5LdJkC&oi=fnd&pg=PT28&dq=Keller,+K.+et+al+\(2013\),+Strategic+Brand+Management,+a+Europe+an+perspective,+2nd+Edition+Prentice+Hall&ots=AzRNIQ5Sbs&sig=JoD_DOImVpUnM-xSmUAQ6byy2VE](https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=yBdKQn5LdJkC&oi=fnd&pg=PT28&dq=Keller,+K.+et+al+(2013),+Strategic+Brand+Management,+a+Europe+an+perspective,+2nd+Edition+Prentice+Hall&ots=AzRNIQ5Sbs&sig=JoD_DOImVpUnM-xSmUAQ6byy2VE)
- Koehler, M., & Lima, E. O. (2016). Apoio de uma rede para retenção de talentos em pequenos clubes de futebol. *Revista de Ciências Da Administração*, 19(49), 10–28. <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1461>
- Koh, E. T., & Owen, W. L. (2000). Descriptive Research and Qualitative Research. In *Introduction to Nutrition and Health Research* (pp. 219–248). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1401-5_12
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- KPMG. (2021). *The European Champions Report 2021*.
- Krol, M. W., de Boer, D., Delnoji, D. M., & Rademakers, J. J. (2015). The Net Promoter Score—an asset to patient experience surveys? *Health Expectations*, 18(6), 3099–3109. <https://doi.org/10.1111/hex.12297>
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551–568. <https://doi.org/10.1007/S11747-018-00625-7>

- Kurtzman, J., & Zauhar, J. (2005). Sports tourism consumer motivation. *Journal of Sport and Tourism*, 10(1), 21–31. <https://doi.org/10.1080/14775080500101478>
- Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2012). Qualitative descriptive research: An acceptable design. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(4), 255–256.
- Larkin, Y. (2013). Brand perception, cash flow stability, and financial policy. *Journal of Financial Economics*, 110(1), 232–253. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.05.002>
- Last, J. (2012). *Football's Unique Selling Proposition*. Marketing: Sports in Media Post. Disponível em: <https://www.mediapost.com/publications/article/184773/footballs-unique-selling-proposition.html>. Acedido a 5, 12, 2020.
- Leblanc, G. (1992). Factors Affecting Customer Evaluation of Service Quality in Travel Agencies: An Investigation of Customer Perceptions. *Journal of Travel Research*, 30(4), 10–16. <https://doi.org/10.1177/004728759203000402>
- Leoncini, M. P., & Silva, M. T. D. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11–23. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2005000100003&script=sci_arttext&tlng=pt
- Levitt, T., & Levitt, I. M. (1986). *Marketing Imagination: New*. Simon and Schuster.
- Lobato, P. L., Dias, T. R., & Teixeira, M. M. (2012). Futebol: A importância das ferramentas de gestão para o sucesso do negócio. *Motricidade*, 8(2), 240–248. <https://www.redalyc.org/pdf/2730/273023568030.pdf>
- LoL Esports. (2016). *2016 All-Star Event - Day One*. Flickr. <https://www.flickr.com/photos/lolesports/31394162441/in/album-72157673682129933/>
- Lucena, J. P. de, & Casaca, J. (2013). Branding no futebol: O valor económico das marcas dos «três grandes» do futebol português. *Revista de Gestão Dos Países de Língua Portuguesa*, 12(3), 33–46. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642013000300005&lng=pt&tlng=pt
- Madhavan, M. (2020). *League of Legends: The Most Popular Game In The World*. Referral-Candy Blog. <https://www.referralcandy.com/blog/league-of-legends-word-of-mouth-marketing/>
- Madrighal, R. (1995). Cognitive and Affective Determinants of Fan Satisfaction with Sporting Event Attendance. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 205–227. <https://doi.org/10.1080/00222216.1995.11949745>
- Malhotra, N. K., & Dash, S. (2001). *Marketing research: An applied orientation*. Pearson.
- Maslow, A., & Lewis, K. J. (1987). Maslow's hierarchy of needs. *Salenger Incorporated*.

- Matias, E. J. I. (2020). *Estágio na Unlimited Group: a qualidade do serviço em clubes de futebol*. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/21069>
- Mauws, M. K., Mason, D. S., & Foster, W. M. (2007). Thinking strategically about professional sports. *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 145–164. <https://doi.org/10.1080/16184740308721948>
- McCarthy, J., Rowley, J., Ashworth, C. J., & Pioch, E. (2014a). Managing brand presence through social media: The case of UK football clubs. *Internet Research*, 24(2), 181–204. <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2012-0154>
- McCarthy, J., Rowley, J., Ashworth, C. J., & Pioch, E. (2014b). Managing brand presence through social media: The case of UK football clubs. *Internet Research*, 24(2), 181–204. <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2012-0154>
- McGlynn, J., Boneau, R. D., & Richardson, B. K. (2020). “It Might Also Be Good for Your Brain”: Cognitive and Social Benefits That Motivate Parents to Permit Youth Tackle Football. *Journal of Sport and Social Issues*, 44(3), 261–282. <https://doi.org/10.1177/0193723520903226>
- McLeod, S. (2007). Maslow’s Hierarchy of Needs. *Simply Psychology*.
- Melo, R. A. dos S. R. de. (2007). *O impacto do Euro 2004 na percepção da Marca Portugal*. <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/871>
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2014). Examining the development environments of elite English football academies: The players’ perspective. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 9(6), 1457–1472. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.9.6.1457>
- Minayo, M. C. de S., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, 9(3), 237–248. <https://doi.org/10.1590/s0102-311x1993000300002>
- Miranda, Y., Barros Filho, M. A., de Queiroz Pedroso, C. A. M., Silva, V. H. R., Sarmiento, J. P., Biscaia, R., & Brandão, A. (2021). O VALOR DA MARCA DAS EQUIPES ESPORTIVAS PROFISSIONAIS NA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. *Movimento (ESEFID/UFRGS)*, 27(27039). <https://doi.org/10.22456/1982-8918.104762>
- Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131–142. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.131.18832>
- Mohsin, A., & Lockyer, T. (2010). Customer perceptions of service quality in luxury hotels in

- New Delhi, India: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 160–173. <https://doi.org/10.1108/09596111011018160>
- Morley, M. (2016). The global corporate brand book. In *Springer*.
- Morris, R., Tod, D., & Oliver, E. (2015). An analysis of organizational structure and transition outcomes in the youth-to-senior professional soccer transition. *Journal of Applied Sport Psychology*, 27(2), 216–234. <https://doi.org/10.1080/10413200.2014.980015>
- Nascimento, A. M. do. (2015). *As estratégias aplicadas pelo Borussia Dortmund e os estádios brasileiros: Como alavancar a mídia de público?*
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. *SAGE Publishing*, 19(2), 129–132. <https://doi.org/10.1177/1362168815572747>
- Nicholls, J. A. F., Roslow, S., & Dublisch, S. (1999). Brand recall and brand preference at sponsored golf and tennis tournaments. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 365–387. <https://doi.org/10.1108/03090569910253198>
- Nielsen. (2020). *Super Bowl LIV Draws Nearly 100 Million TV Viewers, 44 Million Social Media Interactions*. Press Room. Disponível em: <https://www.nielsen.com/us/en/press-releases/2020/super-bowl-liv-draws-nearly-100-million-tv-viewers-44-million-social-media-interactions/>. Acedido a 6, 12, 2020.
- Niu, Y., & Wang, C. L. (2016). Revised unique selling proposition: scale development, validation, and application. *Journal of Promotion Management*, 22(6), 874–896. <https://doi.org/10.1080/10496491.2016.1214209>
- Nolasco, C. (2004). Futebol: Desporto e emoção. *Con (m) Textos de Sociologia*, 3, 16–20.
- Oliveira, J. C. P. de, Oliveira, A. L. de, Morais, F. D. A. M., Silva, G. M. D., & Silva, C. N. M. D. (2013). O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. In *editorarealize.com.br* (Vol. 3322, Issue 83).
- Ornelas, K. dos S. (2019). *Personas : a importância da sua criação na otimização de um website : caso TAP air Portugal*. <https://run.unl.pt/handle/10362/71586>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons Inc.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135–145. <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>
- Peirce, C. S. (1992). *The essential Peirce: selected philosophical writings* (Vol. 2). Indiana University Press.

- Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995). Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, 29(4), 318–325. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89101995000400010&script=sci_arttext
- Platts, C. (2012). *Education and welfare in professional football academies and centres of excellence: A sociological study* *Education and Welfare in Professional Football Academies and Centres of Excellence: A Sociological Study*. <http://chesterrep.openrepository.comhttp://hdl.handle.net/10034/253657>
- Poolthong, Y., & Mandhachitara, R. (2009). Customer expectations of CSR, perceived service quality and brand effect in Thai retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 27(6), 408–427. <https://doi.org/10.1108/02652320910988302>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25–40. Disponível em: https://www.academia.edu/download/49313875/Forces_That_Shape_Competition.pdf#page=25. Acedido a 30, 11, 2020.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). *How Information Gives You Competitive Advantage*. Porto Editora. (2018). *Dicionário Editora da Língua Portuguesa* (10^a). Porto Editora. <https://www.portoeditora.pt/produtos/ficha/dicionario-editora-da-lingua-portuguesa/125694>
- Reichheld, F. (2011). *The ultimate question 2.0 (revised and expanded edition): How net promoter companies thrive in a customer-driven world*. Harvard Business Review Press.
- Reifurth, K. R. N., Wear, H. T., & Heere, B. (2020). Creating fans from scratch: A qualitative analysis of child consumer brand perceptions of a new sport team. *Sport Management Review*, 23(3), 428–442. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.07.003>
- Richelieu, A., & Desbordes, M. (2009). Football teams going international - The strategic leverage of branding. *Journal of Sponsorship*, 3(1).
- Richelieu, A., Pawlowski, T., & Breuer, C. (2011). Football brand management: Minor league versus Champions League. *Journal of Sponsorship*, 4(2), 178–189.
- Robinson, L. (2006). Customer Expectations of Sport Organisations. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 67–84. <https://doi.org/10.1080/16184740600799204>
- Ross, S. D. (2006). A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management*, 20(1), 22–38.
- Rossi, C. A. V., & Slongo, L. A. (1998). Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 101–

125.

- Ruão, T. (2003). *As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades económicas*. www.cecs.uminho.pt
- Rupini, R. v., & Nandagopal, R. (2015). A Study on the Influence of Senses and the Effectiveness of Sensory Branding. *Journal of Psychiatry*, 18(2), 236. <https://doi.org/10.4172/Psychiatry.1000236>
- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193–215. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0022435993900032>
- Salles-Costa, R., Werneck, G. L., Lopes, C. S., & Faerstein, E. (2003). Associação entre fatores sócio-demográficos e prática de atividade física de lazer no Estudo Pró-Saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, 19(4), 1095–1105. <https://www.scielo.br/j/csp/a/9BRcZbwXVBtc8d9YyPgVJFK/?format=pdf&lang=pt>
- Salvini, L., & Júnior, W. M. (2013). Notoriedade mundial e visibilidade local: o futebol feminino na revista Placar na década de 1990. *Sociologias Plurais*, 1(1).
- Santos, D. P., & Santana, L. S. (2016). *Marketing Empreendedor e vantagem competitiva: analisando as influências dos stakeholders em escolas de futebol*. <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/1103>
- Santos, J. R. C. D. (2009). *Atributos da qualidade da competição desportiva escolar: estudo comparativo entre as percepções dos praticantes e respectivos encarregados de educação*. <https://repositorio.uma.pt/handle/10400.13/43>
- Sauer, P., Spradley, B. D., & Cromartie, F. J. (2017). Influence of service in a sports environment: Case study on Borussia Dortmund. *The Sport Journal*. https://thesportjournal.org/article/tag/customer_satisfaction/
- Saueressig Neto, E. E. (2011). *Marketing esportivo: uma análise das expectativas dos consumidores do futebol brasileiro*. <https://bdm.unb.br/handle/10483/2411>
- Shakina, E., Gasparetto, T., & Barajas, A. (2020). Football fans' emotions: Uncertainty against brand perception. *Frontiers in Psychology*, 11, 659. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.00659/FULL>
- Shilbury, D., Quick, S., Funk, D., Westerbeek, H., & Karg, A. (2020). *Strategic sport marketing*. Routledge.
- Smith, I. (2012). *Meeting customer needs*. Routledge.
- Stuart, A., & Whetten, D. A. (2004). *Organizational identity: A reader*. Oxford Management Readers. <https://books.google.pt/books?hl=pt->

- PT&lr=&id=12R7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA89&dq=organizational+identity&ots=AAZx0Sm_JQ&sig=YravkyzO2eVOG4lN7VoGTccV_zA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Sung, Y., & Kim, J. (2010). Effects of Brand Personality on Brand Trust and Brand Affect. *Psychology & Marketing, 27*(7), 639–661. <https://doi.org/10.1002/mar.20349>
- Theodorakis, N. D., & Alexandris, K. (2008). Can service quality predict spectators' behavioral intentions in professional soccer? *Managing Leisure, 13*(3–4), 162–178.
- Theodorakis, N. D., Alexandris, K., & Ko, Y. J. (2011). A service quality framework in the context of professional soccer in Greece. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 12*(4), 337–351.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1969). *A modern dictionary of sociology*. Crowell.
- Timoshenko, A., & Hauser, J. R. (2019). Identifying Customer Needs from User-Generated Content. *Marketing Science, 38*(1), 1–20. <https://doi.org/10.1287/mksc.2018.1123>
- van den Bosch, A. L., de Jong, M. D., & Elving, W. J. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal, 10*(2), 108–116. <https://doi.org/10.1108/13563280510596925>
- Veerasamy, V. (2020). *Sports Marketing: 14 Best Campaigns In The Fitness Industry*. ReferralCandy Blog. <https://www.referralcandy.com/blog/sports-marketing-examples/>
- Vieira, V. A. (2002). As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista Da FAE, 5*(1), 61–70.
- Villarejo Ramos, Á. F., & Velicia Martin, F. A. (2007). A proposed model for measuring the brand equity in sports organizations. *Revista Internacional de Economía y Empresa, 331–374*.
- Walker, M., & Kent, A. (2009). Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management, 23*(6), 743–769.
- Walsh, P., Kim, Y., & Ross, S. (2008). Brand Recall and Recognition: A Comparison of Television and Sport Video Games as Presentation Modes. *Sport Marketing Quarterly, 17*(4). <https://www.researchgate.net/publication/265671838>
- Watson, R. (2015). Quantitative research. *Nursing Standard, 29*(31), 44.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research, 24*(3), 258. <https://doi.org/10.2307/3151636>
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry, 15*(3), 219–234.

<https://doi.org/10.1177/1056492606291200>

- Williams, J., & Chinn, S. J. (2010). Meeting Relationship-Marketing Goals Through Social Media: A Conceptual Model for Sport Marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3, 422–437. Disponível em: <https://journals.humankinetics.com/view/journals/ijsc/3/4/article-p422.xml>. Acedido a 29, 11, 2020.
- Winstanley, L. (2019). *The British Football Academy: A Design Thinking Approach to Branding Strategy*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526465153>
- Wottrich, L., Mazer, D. H., Clara, M., Monteiro, S., Coruja Da Fonseca, P., Teodoro Da Silva, R., & Moralejo Da Costa, S. (2019). *A definição do problema e dos objetivos de pesquisa: reflexões sobre o fazer metodológico na Comunicação I*.
- Yüksel, A., & Rimmington, M. (1998). Customer-satisfaction measurement: Performance counts. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6), 60–70. <https://doi.org/10.1177/001088049803900611>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/0092070393211001>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.

8. Anexos

Anexo I – Inquérito de avaliação da perceção dos E.E da Escola de Futebol

Inquérito de avaliação da perceção dos Encarregados de Educação [REDACTED]

O presente questionário tem como finalidade avaliar a satisfação dos alunos e encarregados de educação das esc [REDACTED], relativamente aos produtos e serviços que são disponibilizados. O questionário é individual e anónimo, pelo que solicitamos que responda de forma sincera a todas as questões. O tempo médio de resposta são 5 minutos e ao responder estará a consentir a sua participação nestes termos.

Na eventualidade de não possuir as informações necessárias ao preenchimento do questionário, não hesite em contactar [REDACTED]

Agradecemos a sua cooperação e preferência.



Seguinte



Página 1 de 13

Limpar formulário

A. Satisfação com os serviços da [REDACTED]

Esta secção procura apurar o seu grau de satisfação com os atuais serviços prestados pela [REDACTED].

1. Indique de qual dos seguintes serviços já usufruiu, desde que o seu educando ingressou na [REDACTED].*

Pode seleccionar mais do que uma opção.

- Treinos presenciais
- Treinos Digitais (planos de treino para replicação em casa)
- Treinos Online (treinos acompanhados em direto por um treinador)
- Consultas de Fisioterapia
- Consultas de Nutrição
- Consultas de Psicologia
- Workshops
- Reuniões pedagógicas (Apoio Escolar)
- Serviços administrativos (inscrições, renovações, pagamentos, etc.)
- Serviços Secretaria Online
- Super Treino
- Taças Temáticas (Taça Alimentação; Taça da Saúde; etc.)
- Pre-Season
- Foot-Camp (Campo de férias)
- DF Home Cup

C. Reconhecimento da marca [REDACTED]

Nesta fase analisa-se o seu grau de reconhecimento da marca [REDACTED].

1. Indique o seu grau de concordância, relativamente às seguintes afirmações. *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
A [REDACTED] é uma mais-valia no currículo desportivo do meu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A [REDACTED] é uma mais-valia no desenvolvimento humano do meu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando penso em escolas de futebol, a [REDACTED] é a primeira que me ocorre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando me pedem para sugerir uma escola de futebol, a minha primeira opção é a [REDACTED]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Como ficou a conhecer a escola [REDACTED]? *

Pode seleccionar mais do que uma opção.

- Campo de férias
- Estádio [REDACTED]
- Open Day
- [REDACTED] Canal
- Promoção na instituição de ensino
- Recomendação de Família/Amigos/Outros
- Site [REDACTED]
- Redes Sociais [REDACTED]
- App [REDACTED]
- Comunicação Social

D. Expectativas em relação à [REDACTED]

Esta secção serve o propósito de verificar as suas expectativas relativas à [REDACTED] antes de inscrever o seu educando e a realidade evidenciada.

1. Indique o seu grau de concordância com as afirmações sobre as suas expectativas para com a [REDACTED] ANTES do ingresso do seu educando. *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Presta serviços de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É célere e confiável na resolução de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É confiável no planeamento da sua atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mostra-se disponível para ajudar os seus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um local seguro para o meu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É atenciosa comigo e com o meu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trata os seus clientes com igualdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui equipamentos de treino modernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui instalações de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui staff com competência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Indique o seu grau de concordância com as afirmações sobre a [REDACTED], DESDE o ingresso do seu educando. *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Presta serviços de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É célere e confiável na resolução de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É confiável no planeamento da sua atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mostra-se disponível para ajudar os seus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um local seguro para o meu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É atenciosa comigo e com o meu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trata os seus clientes com igualdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui equipamentos de treino modernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui instalações de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui staff com competência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E. Necessidades dos clientes da [REDACTED]

O presente questionário procura identificar as suas principais necessidades.

1. Selecione o que o levou a inscrever o seu educando numa escola de futebol. *

Pode selecionar mais do que uma opção.

- Praticar uma modalidade desportiva coletiva
- Desenvolver a técnica e apurar noções táticas para jogar futebol
- Desenvolver outras amizades
- Incutir maior responsabilidade e disciplina
- Facilitar a sua integração social
- Melhorar a sua saúde e bem-estar
- Ambicionar uma carreira futebolística para o meu educando

2. Como classificaria a adequabilidade dos seguintes fatores? *

	Muito inadequado	Inadequado	Indiferente	Adequado	Muito adequado
Distância entre recinto desportivo e o estabelecimento de ensino do seu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distância entre recinto desportivo e a sua habitação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distância entre recinto desportivo e o seu local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário escolar e dos treinos do seu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seu horário laboral e horário dos treinos do seu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário dos treinos e das atividades extracurriculares do seu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Indique as principais necessidades escolares evidenciadas pelo seu educando. *

Pode selecionar mais do que uma opção.

- Motivação para estudar
- Apoio à realização de trabalhos de casa
- Preparação para testes ou exames
- Nenhuma

4. Valorizaria um serviço de transporte para a escola [REDACTED]? *

- Sim
- Não

5. Valorizaria um serviço de apoio ao estudo (explicações) para o seu educando? *

- Sim
- Não

6. Valorizaria uma app com acesso a conteúdos e serviços relacionados com a [REDACTED]? *

- Sim
- Não

F. Número de educandos

Indique quantos educandos tem inscritos na [REDACTED]. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

G5. Dados do Educando

Este questionário recolhe os dados que enquadram o seu educando no contexto da [REDACTED]. Por favor, preencha as questões seguintes colocando a informação correta ou a resposta mais adequada.

1. Escola [REDACTED]: *

Selecionar ▼

2. Idade do seu educando: *

A sua resposta _____

3. Género: *

- Masculino
- Feminino
- Outro

4. Equipa do educando: *

- Raíz (nascidos em 2017)
- Iniciação (nascidos entre 2016 e 2015)
- Básico (nascidos entre 2014 e 2013)
- Intermédio (nascidos entre 2012 e 2011)
- Avançado (nascidos entre 2010 e 2009)
- Expert (nascidos entre 2008, 2007 e 2006)
- Sub 7 (nascidos em 2014)
- Sub 8 (nascidos em 2013)
- Sub 9 (nascidos em 2012)
- Sub 10 (nascidos em 2011)
- Sub 11 (nascidos em 2010)
- Sub 12 (nascidos em 2009)
- Sub 13 (nascidos em 2008)
- Sub 14 (nascidos em 2007)
- Sub 15 (nascidos em 2006)
- Sub 17 (nascidos em 2005 e 2004)
- Sub 19 (nascidos em 2003 e 2002)

5. O seu educando possui acesso à internet na sua habitação? *

- Sim
- Não

6. Indique qual dos seguintes equipamentos coloca ao dispor do seu educando.

*

Pode selecionar mais do que uma opção.

- Smartphone
- Computador
- Portátil
- Tablet
- Nenhum dos acima referidos

H. Dados do Encarregado de Educação

Este questionário recolhe as suas informações sócio-demográficas. Por favor, preencha as questões seguintes colocando a informação correta ou a resposta mais adequada.

1. Idade: *

A sua resposta _____

2. Género: *

- Masculino
- Feminino
- Outro

3. Estado Civil: *

- Solteiro/a
- Casado/a
- Divorçado/a
- Viúvo/a

4. Habilitações Literárias: *

- Ler e escrever (sem possuir grau de ensino)
- 1º Ciclo (do 1º ao 4º ano de escolaridade)
- 2º Ciclo (do 5º aos 6º ano de escolaridade)
- 3º Ciclo (do 7º ao 9º ano de escolaridade)
- Ensino Secundário (do 10º ao 12º ano de escolaridade)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

5. Relação de parentesco com o educando: *

- Pai/Mãe
- Avô/ó
- Tio/a
- Irmã/o
- Responsável (IPSS)
- Outra: _____

6. Nacionalidade: *

- Portuguesa
- Outra: _____

[Anterior](#)[Submeter](#)

Página 13 de 13

[Limpar
formulário](#)