



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



Posicionamento das Modalidades Desportivas Federadas: Andebol, Basquetebol, Hóquei em Patins e Voleibol

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre na
Especialidade de Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri:

Presidente

Professor Doutor Gustavo Manuel Vaz da Silva Pires

Vogais

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Professor Doutor José Pedro Sarmiento de Rebocho Lopes

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Celina Raquel Nunes Gonçalves

2005

À Estrela que me protege e acompanha

Ao pai, à Natália e aos mano

AGRADECIMENTOS

Ao **Professor Doutor Abel Correia**, pela dedicação, competência, rigor, disponibilidade e entusiasmo contagiante com que me orientou neste percurso. Além de um “Mestre”, poderei afirmar, dadas as relações cordiais que estabelecemos e o seu estímulo sempre presente, que ganhei um amigo.

A todos os docentes do VI Mestrado em Gestão do Desporto, pela inteira disponibilidade e conhecimentos transmitidos. Sem eles não seria possível atingir tal meta.

Ao Professor Doutor Carlos Colaço por toda a explicação e dedicação na introdução dos dados.

À Professora Doutora Margarida Cardoso do ISCTE, pelos preciosos conhecimentos estatísticos e disponibilidade na resolução de problemas.

A todos os colegas do VI Mestrado em Gestão do Desporto pelas trocas de ideias, partilha de tarefas e conhecimento em gestão do desporto a nível prático que em muito enriqueceu o meu humilde saber.

À Federação de Andebol de Portugal (FAP), à Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB), à Federação Portuguesa de Patinagem (FPP) e à Federação Portuguesa de Voleibol (FPV), das quais depende inteiramente este trabalho. Aos seus presidentes (Luís Santos, Mário Saldanha, Fernando Claro e Vicente Araújo), dirigentes e técnicos que se disponibilizaram, desde logo, para colaborar.

Aos docentes Anna Volossovitch, Fernando Gomes, Hermínio Barreto, Jorge Infante, aos treinadores Norberto Alves, Nuno Ferreira, Paulo Garrido, Sérgio Neves Nuno Brites e ao Dr. Hernâni Mascarenhas pela importantíssima colaboração.

À TUAEMPRESA.ALVA e ao Lopes por estarem sempre disponíveis nos meus apuros informáticos.

À Escola Superior de Educação, principalmente aos meus colegas do Departamento de Ciências do Desporto e Educação Física, por sempre me lembrarem que tinha uma tese para elaborar, perguntando: “Então, como está a tese?”. Um agradecimento especial à colega e já amiga Catarina pela partilha de conhecimentos e disponibilidade que sempre me dispensou.

À Ana não só pelas traduções como pela amizade e incentivo ao longo de todo o percurso.

À Ana Lúcia, ao Hélder e à Maria João pela amizade de sempre e disponibilidade total no alojamento.

À Ana Margarida pela preciosa ajuda que me deu a estabelecer contactos imprescindíveis na área da Gestão e Marketing.

A toda a família presente e ausente que em muito contribui para o meu bem-estar, nomeadamente à prima Fátima pela dedicação e disponibilidade dos seus conhecimentos.

Ao **Carlos**, à Ana Paula, ao Zé e ao Nuno pelo apoio incansável.

Ao **Pai**, à Natália e aos manos, por tudo.

Uma das melhores coisas da vida é sabermos que quando precisamos podemos contar com a ajuda ou apoio de alguém, por isso a todos aqueles que me possibilitaram crescer: pais, irmãos, tios, primos, professores, alunos e amigos.

Obrigada!

RESUMO

Palavras-chave: marketing, posicionamento, andebol, basquetebol, hóquei em patins, voleibol.

O desporto possui uma variedade de modalidades com diferentes objectivos, conceitos e representações.

O objectivo do estudo é o posicionamento das modalidades desportivas: andebol, basquetebol, hóquei em patins e voleibol. Na recolha de dados utilizou-se a análise documental e o questionário e no seu tratamento a análise de conteúdo e a estatística descritiva e inferencial.

Pela inferência apurou-se que o factor êxitos internacionais/capacidade de organizar eventos e o factor elevado grau de especialização/tradição na cultura do país são os mais diferenciadores.

O andebol aparece com ponto máximo nos êxitos internacionais, na relação qualidade/custo da imagem e no prazer na prática.

O basquetebol é na Influência dos amigos/auto-estima/pertença ao grupo que se situa o seu posicionamento.

O hóquei em patins posiciona-se nos êxitos internacionais/tradição na cultura do país e é a modalidade mais dispendiosa em apetrechamento.

O voleibol distingue-se na competitividade/inação/recursos humanos com simpatia/dirigentes com formação adequada e na capacidade de organização de eventos.

O hóquei em patins apresenta-se distinto porque é tradição na cultura do país e possui apetrechamento mais caro. As outras modalidades embora com algumas diferenciações o seu posicionamento não é tão claro. Devem então pensar no reposicionamento para diferenciarem claramente os seus serviços obtendo reais vantagens competitivas.

ABSTRACT

Key-words: marketing, positioning, handball, basketball, roller hockey, volleyball.

Sport is constituted by several activities with different purposes, concepts and cultural representations.

The purpose of this study is the positioning of sports: handball, basketball, roller hockey and volleyball. For collection of data, documentary analysis and a questionnaire were used, and in its treatment the analysis of content and the descriptive and inferential statistics.

The inferential analysis revealed that factor international successes/ability to organize events and factor high degree of specialization of sport/tradition in the country's culture are the most differentiating ones.

Handball appears as a sport whose differences are international successes, quality/price ratio of image and pleasure in practice.

Basketball shows its positioning by friends influence/self-esteem/belonging to the group.

Roller hockey positions itself in international successes/tradition in the country's culture and is the most expensive sport in terms of equipment.

Volleyball differs in competitiveness/innovation/human resources with kindness/managers with training and ability to organize events.

Roller hockey is a distinct sport because it is tradition in the country's culture and is the most expensive sport in terms of equipment. The positioning of other sports, although with some differences, is not so clear. Therefore, Federations ought to reposition their sports, clearly differentiating their services in order to obtain real competitive advantages.

RÉSUMÉ

Mots-clé : marketing, positionnement, handball, basket-ball, hockey sur patins, volley-ball.

Le sport possède une variété de modalités ayant de différents objectifs, concepts et représentations.

L'étude vise le positionnement des modalités sportives: handball, basket-ball, hockey sur patins et volley-ball. Dans la collecte de données, on a utilisé l'analyse documentaire et le questionnaire, et, dans leur traitement, l'analyse de contenu et la statistique descriptive et inférentielle.

Par l'inférence, on a constaté que les facteurs réussites internationales/capacité d'organiser des évènements et haut degré de spécialisation/tradition dans la culture du pays sont les plus différenciateurs.

Le handball se distingue dans les réussites internationales, le rapport qualité/coût et le plaisir de la pratique.

Le positionnement du basket-ball se situe dans l'influence des amis/auto-estime/appartenance au groupe.

Le hockey sur patins se positionne dans les réussites internationales/tradition dans la culture du pays et il est la modalité la plus coûteuse concernant l'équipement.

Le volley-ball se distingue dans la compétitivité/innovation/ressources humaines sympathiques/directeurs possédant la formation appropriée et la capacité d'organisation d'évènements.

Le hockey sur patins est distinct, puisqu'il appartient à la tradition du pays et possède un équipement plus cher. Les autres modalités, malgré quelques différenciations, ne sont pas si clairement positionnées, devant penser à leur repositionnement afin de différencier clairement leurs services, obtenant de réels avantages compétitifs.

ÍNDICE GERAL

| | |
|---|-------------|
| AGRADECIMENTOS | V |
| RESUMO | VII |
| ABSTRACT | VIII |
| RESUMÉ | IX |
| ÍNDICE GERAL | X |
| ÍNDICE DE TABELAS | XIII |
| ÍNDICE DE FIGURAS | XIV |
| LISTA DE ABREVIATURAS | XVI |
| INTRODUÇÃO | 18 |
| <i>Apresentação</i> | 19 |
| <i>Problema e objectivos</i> | 21 |
| <i>Âmbito e organização do estudo</i> | 23 |
| PRIMEIRA PARTE: DESPORTO E POSICIONAMENTO | 7 |
| CAPÍTULO I: DESPORTO E MODALIDADES DESPORTIVAS | 28 |
| 1. <i>Desporto</i> | 29 |
| 1.1. <i>Desporto um conceito multidimensional</i> | 29 |
| 1.2. <i>O desporto no enquadramento legislativo português</i> | 32 |
| 2. <i>Desporto e modalidades desportivas</i> | 34 |
| 3. <i>As modalidades desportivas colectivas</i> | 36 |
| 3.1. <i>Andebol</i> | 38 |
| 3.2. <i>Basquetebol</i> | 42 |
| 3.3. <i>Hóquei em Patins</i> | 45 |
| 3.4. <i>Voleibol</i> | 48 |
| CAPÍTULO II: AS FEDERAÇÕES DESPORTIVAS | 56 |
| 1. <i>As federações enquanto organizações desportivas</i> | 57 |
| 1.1. <i>Filosofia</i> | 60 |
| 1.2. <i>Vocação</i> | 61 |

| | |
|--|-----------|
| 1.3. Missão | 62 |
| 2. <i>Visão legislativa</i> | 62 |
| CAPÍTULO III: O DESPORTO COMO UM SERVIÇO | 70 |
| 1. <i>Serviço</i> | 71 |
| 2. <i>Especificidade dos serviços de desporto</i> | 75 |
| CAPÍTULO IV: O POSICIONAMENTO..... | 82 |
| 1. <i>O conceito chave do marketing</i> | 84 |
| 2. <i>Antes e depois do posicionamento</i> | 87 |
| 2.1. Segmentação | 88 |
| 2.2. Marketing-mix | 90 |
| 3. <i>Importância do posicionamento</i> | 93 |
| 4. <i>Etapas do posicionamento: identificação e diferenciação</i> | 95 |
| 4.1. Formas de diferenciação | 96 |
| 4.2. As diferenças a promover | 106 |
| 5. <i>Características e eficácia de um bom posicionamento</i> | 109 |
| 6. <i>A estratégia de posicionamento</i> | 110 |
| 7. <i>Reposicionamento</i> | 122 |
| 8. <i>Mapas de percepção</i> | 123 |
| 9. <i>Posicionamento do desporto</i> | 124 |
| 9.1. <i>Motivações para a prática desportiva</i> | 127 |
| 9.2. <i>A imagem do desporto</i> | 130 |
| 10. <i>Como posicionar as modalidades</i> | 131 |
| 10.1. Recursos | 131 |
| 10.2. Acessibilidade..... | 132 |
| 10.3. Atributos da modalidade..... | 132 |
| 10.4. Imagem..... | 132 |
| 10.5. Motivações pessoais | 132 |
| SEGUNDA PARTE: IDENTIFICAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DO POSICIONAMENTO .. | 39 |
| CAPÍTULO I: METODOLOGIA..... | 136 |
| 1. <i>Modelo de análise e objectivos</i> | 137 |

| | |
|---|------------|
| 2. Amostra..... | 139 |
| 3. Recolha de dados..... | 140 |
| 3.1. Análise documental..... | 140 |
| 3.2. Questionário..... | 140 |
| 4. Tratamento de dados..... | 143 |
| CAPÍTULO II: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 146 |
| 1. Caracterização dos inquiridos..... | 147 |
| 2. Identificação das modalidades..... | 153 |
| 3. Diferenciação geral..... | 157 |
| 4. Diferenciação específica..... | 162 |
| 4.1. Recursos..... | 162 |
| 4.2. Acessibilidade..... | 165 |
| 4.3. Atributos da modalidade..... | 168 |
| 4.4. Imagem..... | 171 |
| 4.5. Motivações pessoais..... | 173 |
| 5. Posicionamento das modalidades..... | 177 |
| 5.1. Identificação das variáveis que diferenciam as modalidades..... | 179 |
| 5.2. Identificação de variáveis correlacionadas nas dimensões por modalidade..... | 184 |
| DISPOSIÇÕES FINAIS..... | 192 |
| <i>Conclusão</i> | 193 |
| <i>Recomendações</i> | 201 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 204 |
| <i>Bibliografia referenciada</i> | 205 |
| <i>Documentos consultados</i> | 212 |
| <i>Sites consultados:</i> | 212 |
| ANEXOS..... | 214 |
| <i>Anexo I – Questionário</i> | 215 |
| <i>Anexo II – Respostas à pergunta aberta do questionário</i> | 224 |
| <i>Anexo III – Dados do questionário (CD)</i> | 230 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| TABELA 1: CONCEITOS E ITENS DAS DIMENSÕES | 142 |
| TABELA 2: HABILITAÇÕES | 149 |
| TABELA 3: VALORES PRÓPRIOS ASSOCIADOS ÀS FUNÇÕES DISCRIMINANTES | 179 |
| TABELA 4: FUNÇÕES DISCRIMINANTES | 180 |
| TABELA 5: COEFICIENTES NORMALIZADOS DA FUNÇÃO DISCRIMINANTE CANÔNICA | 180 |
| TABELA 6: VALORES MAIS REPRESENTATIVOS DAS FUNÇÕES DISCRIMINANTES | 181 |
| TABELA 7: TESTE DE KMO E BARTLETT'S..... | 185 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| FIGURA 1: FUNÇÃO NA FEDERAÇÃO | 147 |
| FIGURA 2: REPRESENTANTES DAS MODALIDADES POR IDADES..... | 148 |
| FIGURA 3: PRATICANTES NA AMOSTRA POR MODALIDADE..... | 150 |
| FIGURA 4: MODALIDADES PRATICADAS PELOS REPRESENTANTES DO ANDEBOL | 150 |
| FIGURA 5: MODALIDADES PRATICADAS PELOS REPRESENTANTES DO BASQUETEBOL | 151 |
| FIGURA 6: MODALIDADES PRATICADAS PELOS REPRESENTANTES DO HÓQUEI EM PATINS..... | 152 |
| FIGURA 7: MODALIDADES PRATICADAS PELOS REPRESENTANTES DO VOLEIBOL.... | 152 |
| FIGURA 8: GERAL DE MODALIDADES PRATICADAS | 153 |
| FIGURA 9: IDENTIFICAÇÃO DAS MODALIDADES | 154 |
| FIGURA 10: MEDIATIZAÇÃO DAS MODALIDADES | 155 |
| FIGURA 11: POPULARIDADE DAS MODALIDADES..... | 156 |
| FIGURA 12: DIFERENCIAÇÃO GERAL (DIMENSÃO RECURSOS)..... | 158 |
| FIGURA 13: DIFERENCIAÇÃO GERAL (DIMENSÃO ACESSIBILIDADE) | 159 |
| FIGURA 14: DIFERENCIAÇÃO GERAL (DIMENSÃO ATRIBUTOS) | 159 |
| FIGURA 15: DIFERENCIAÇÃO GERAL (DIMENSÃO IMAGEM) | 160 |
| FIGURA 16: DIFERENCIAÇÃO GERAL (DIMENSÃO MOTIVAÇÕES PESSOAIS)..... | 161 |
| FIGURA 17: PARÂMETRO <i>MUITO RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO RECURSOS | 163 |
| FIGURA 18: PARÂMETRO <i>RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO RECURSOS | 164 |
| FIGURA 19: MÉDIA TOTAL DE <i>MUITO RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO RECURSOS | 164 |
| FIGURA 20: PARÂMETRO <i>MUITO RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO ACESSIBILIDADE | 166 |
| FIGURA 21: PARÂMETRO <i>RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO ACESSIBILIDADE... | 167 |
| FIGURA 22: MÉDIA TOTAL DE <i>RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO ACESSIBILIDADE | 168 |

| | |
|---|-----|
| FIGURA 23: PARÂMETRO <i>MUITO RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO ATRIBUTOS DA MODALIDADE | 169 |
| FIGURA 24: PARÂMETRO <i>RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO ATRIBUTOS DA MODALIDADE | 170 |
| FIGURA 25: MÉDIA TOTAL DE <i>MUITO RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO ATRIBUTOS DA MODALIDADE | 170 |
| FIGURA 26: PARÂMETRO <i>MUITÍSSIMO RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO IMAGEM | 171 |
| FIGURA 27: PARÂMETRO <i>MUITO RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO IMAGEM | 172 |
| FIGURA 28: MÉDIA TOTAL DE <i>MUITÍSSIMO RELEVANTE</i> DOS ITENS DA DIMENSÃO IMAGEM | 173 |
| FIGURA 29: PARÂMETRO <i>MUITÍSSIMO RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO MOTIVAÇÕES PESSOAIS | 174 |
| FIGURA 30: PARÂMETRO <i>MUITO RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO MOTIVAÇÕES PESSOAIS..... | 175 |
| FIGURA 31: PARÂMETRO <i>RELEVANTE</i> NOS ITENS DA DIMENSÃO MOTIVAÇÕES PESSOAIS..... | 176 |
| FIGURA 32: MÉDIA TOTAL DE <i>MUITÍSSIMO RELEVANTE</i> DOS ITENS DA DIMENSÃO MOTIVAÇÕES PESSOAIS | 176 |
| FIGURA 33: MÉDIA TOTAL DE <i>MUITO RELEVANTE</i> DOS ITENS DA DIMENSÃO MOTIVAÇÕES PESSOAIS | 177 |
| FIGURA 34: MAPA DE PERCEPÇÃO DAS MODALIDADES NAS FUNÇÕES 1 E 2 | 183 |
| FIGURA 35: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS FACTORES NA DIMENSÃO ATRIBUTOS DO ANDEBOL | 186 |

LISTA DE ABREVIATURAS

- ACP – Análise em componentes principais
AEIST – Associação de Estudantes do Instituto Superior Técnico
AF – Análise factorial
CRP – Constituição da República Portuguesa
EF – Educação Física
FAP – Federação de Andebol de Portugal
FCDEF – Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física
FMH – Faculdade de Motricidade Humana
FPB – Federação Portuguesa de Basquetebol
FPP – Federação Portuguesa de Patinagem
FPV – Federação Portuguesa de Voleibol
ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
JDC – Jogos Desportivos Colectivos
KMO – kaiser-Meyer-Olking
LBD – Lei de Bases do Desporto (Lei n.º 30/2004, de 27 de Julho)
LBSD – Lei de Bases do Sistema Desportivo (Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro)
UP – Universidade do Porto
UTL – Universidade Técnica de Lisboa

INTRODUÇÃO

Apresentação

Num mundo em que o direito à diferença é cada vez mais cultivado, e em que se reconhece a singularidade absoluta dos indivíduos e das comunidades, há cada vez menos valores universais.

Apesar desta realidade, existe ainda, pelo menos, um valor universal: a aspiração à felicidade, um profundo desejo de ser feliz – uma aspiração e um desejo que atravessa povos, culturas, línguas, fronteiras e etnias.

Como se sabe, o desporto, como acto de socialização, saúde, bem-estar físico e psicológico e até mesmo de elevação ao pódio, é parte integrante e importante na conquista da felicidade.

Por isso e sabendo isso, entende-se que, muito mais do que praticar desporto e educar para o desporto é também muito importante contribuir para o seu desenvolvimento.

Podemos então dizer que o desporto, embora não seja um assunto novo, se mantém um assunto actual. Como sabemos há muito que se fala de desporto, mas nas últimas décadas evoluiu significativamente sobretudo a nível qualitativo. A importância que é dada cada vez mais ao desporto e às actividades desportivas parece que não tem tenções de parar. Segundo Correia e Gonçalves (2003), o desporto é cada vez mais um espaço incontornável de uma multiplicidade de modalidades que não pára de crescer.

Em virtude da importância que as instituições governamentais devem dar ao desporto quer a nível do lazer para prevenção da criminalidade, desequilíbrios psicológicos e sociais, quer a nível da saúde e melhoria das qualidades de vida de uma sociedade, já para não falar da imagem e status que se pode adquirir, ou se pensa adquirir, com e através do desporto, este deveria ser um fenómeno cada vez mais ao alcance das populações de várias faixas etárias e de diversos níveis sociais.

Tem-se agora mais oportunidade de construir um desporto à medida de cada um, com diferentes expressões onde as pessoas satisfazem diferentes

necessidades nos circunstancialismos das preferências e das disponibilidades individuais e organizacionais (Correia & Gonçalves, 2003).

As organizações desportivas procuram trocas sociais e económicas, trocas de significados e emoções. Com o crescente aumento da concorrência é preciso preservar e conquistar uma imagem que satisfaça o possível praticante desportivo. É preciso ser influente e influenciar a mente dos praticantes.

Esta é também umas das lutas das organizações, as Federações Desportivas, que representam as modalidades que se pretende estudar.

Face à Lei de Bases do Desporto (LBD), Lei n.º 30/2004, de 27 de Julho, as federações desportivas têm como vocação promover, regulamentar e dirigir a prática desportiva a nível nacional de uma ou mais modalidades e representá-las internacionalmente. Estas recebem algum apoio do estado consoante o número de atletas federados e títulos alcançados, mas sempre com limitações económicas e falta de recursos.

Embora dêem grande importância à aquisição de novos filiados, a sua verdadeira atenção direcciona-se para a alta competição, na obtenção de resultados que se tornem acontecimentos mediáticos e lhes dêem uma imagem de grandeza e poder.

Verifica-se um constante crescimento de novas actividades desportivas, com novas expressões a nível desportivo, muito longe das modalidades tradicionais praticadas pelas federações, onde em alguns casos se observa já o seu decréscimo, possivelmente, devido à lenta inovação. Estas actividades são a concorrência que cada vez mais deve preocupar as federações e lhes dá alguma vontade de também elas manterem praticantes e os cativarem.

Será que as federações desportivas do nosso país estão a trabalhar nesse sentido? Como é que estas se posicionam na mente dos praticantes? Quais os atributos que levam os praticantes de uma modalidade a serem-lhe fieis? São estas e outras perguntas, mencionadas à frente, que se pretendem explorar.

Segundo Correia (1998), parece lícito que as federações procurem meios de marketing que possibilitem soluções mais adequadas às novas realidades sociais e económicas. Mas, a sua única preocupação de marketing restringe-se

à promoção, técnicas para divulgar a imagem daquilo que se é, ou daquilo que se quer ser.

Certos que não será óbvio determinar o posicionamento de um desporto pelos seus recursos, atributos das modalidades, imagem e motivações pessoais que levam os praticantes a aderirem a uma modalidade, pretende-se chegar o mais possível à visão clara da sua posição.

Não podemos esquecer, no entanto, que uma federação não conta só com o hoje e agora. Existe uma história, uma tradição, um passado que a ninguém dentro dela esquece, existe um hoje e um amanhã onde se pretende a cada momento subir mais a fasquia e mesmo assim chegar ao pódio.

Problema e objectivos

Se por um lado nos deparamos com uma sociedade cada vez mais participativa e interessada na actividade desportiva e de lazer, por outro, temos uma maior taxa de abandono referida por Marivoet (2001).

Os resultados do seu estudo apontam para uma estagnação da participação desportiva e alterações significativas dos hábitos desportivos. O universo dos que têm ou tiveram uma experiência desportiva cresceu, embora não se tivesse repercutido na participação global devido ao idêntico aumento do abandono, facto que se reflecte no decréscimo da fidelidade.

Apesar da participação regular se ter mantido (22%), verificou-se uma tendência para a intensificação da prática desportiva no seio dos praticantes regulares. Por um lado, aumentou a participação desportiva no âmbito do desporto de competição federado, por outro, a intensidade da prática subiu. Ainda que a participação regular não tenha diminuído, os dados revelam um ligeiro decréscimo da prática desportiva organizada. O decréscimo de prática desportiva deu-se também nas modalidades ditas tradicionais com participação organizada, colocando o basquetebol e o voleibol no oitavo lugar dos desportos mais praticados e o andebol no décimo segundo, não fazendo se quer referência ao hóquei em patins (Marivoet, 2001, p. 14).

Qual a razão desta situação, por que é que cada vez mais não se procuram estas modalidades ou se dá o seu abandono?

Cada vez mais se vê o aumento das organizações desportivas privadas, capazes de atrair um grande número de praticantes ou mesmo meros espectadores.

Será que as organizações desportivas responsáveis (federações, associações e clubes) não têm a capacidade de se adaptarem às necessidades da sociedade em que vivemos?

Relativamente ao ambiente envolvente e necessidades da sociedade, Correia (1998) refere que as federações precisam de se descentrar da organização dos quadros competitivos, dos aspectos regulamentares e disciplinares e reflectir e equacionar as tendências ambientais. Não podemos esquecer que as famílias têm rendimentos limitados e acabam apenas por financiar a modalidade que forneça uma razoável satisfação das necessidades e aspirações, quaisquer que sejam. Deste modo, entende-se que estas devem ter serviços que satisfaçam os potenciais interessados.

É importante questionarmos ainda, qual a imagem dos desportos aos olhos dos praticantes?

Não podemos contudo esperar que uma organização desportiva federada ponha de lado a sua vocação e a sua missão, mas será que nada pode ser feito para que os potenciais interessados se possam deixar cativar por elas? Qual será a melhor forma de posicionar um organismo desportivo, dependente do estado mas com grande autonomia?

Estas são algumas questões preocupantes no mundo do desporto nomeadamente de todos aqueles que estão ligados às tradicionais, mas muito reconhecidas e úteis, federações desportivas.

Neste contexto, tem-se como objectivo identificar e analisar o posicionamento das modalidades desportivas federadas, tentando-se assim contribuir para a elucidação do acto de consumo das pessoas, face aos atributos de cada modalidade e respectiva federação, pelos seus processos de produção do desporto.

Âmbito e organização do estudo

Para uma melhor compreensão e interpretação do estudo referem-se as suas linhas orientadoras que seguem a estrutura de investigação proposta pelos reconhecidos nesta matéria Quivy & Campenhoudt (1998).

Centrado no posicionamento das modalidades desportivas federadas, foi realizado na Federação de Andebol de Portugal, na Federação Portuguesa de Basquetebol, na Federação Portuguesa de Patinagem e na Federação Portuguesa de Voleibol, desde Janeiro a Abril de 2005.

A monografia organiza-se em duas partes. Na primeira delinea-se um pequeno enquadramento teórico que permitiu a construção do modelo de análise e se encontra subdividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo sobre desporto e modalidades desportivas procurando enquadrar as modalidades desportivas no desporto nacional e breve história das modalidades de andebol, basquetebol, hóquei em patins e voleibol. O segundo capítulo refere as organizações enquanto organizações desportivas e alguns aspectos legislativos. No terceiro capítulo define-se o desporto como um serviço e as suas especificidades e por fim o quarto capítulo define e clarifica as particularidades e vários aspectos do posicionamento.

Na segunda parte faz-se a identificação e interpretação do posicionamento. O primeiro capítulo é dedicado à metodologia utilizada, onde se especifica o modelo de análise e objectivos, a amostra, a recolha e tratamento de dados. No segundo capítulo apresentam-se, analisam-se e confrontam-se os resultados obtidos com o quadro teórico utilizando-se os dados do questionário.

Seguem-se as disposições finais com a conclusão e as recomendações. Por fim, a bibliografia e anexos que incluem o instrumento utilizado (questionário), a resposta às perguntas abertas do questionário e um CD com os dados e respectiva análise, considerados relevantes para o estudo, organizados e sistematizados em quadros e tabelas resultantes da aplicação das técnicas estatísticas utilizadas.

PRIMEIRA PARTE: DESPORTO E POSICIONAMENTO

***CAPÍTULO I: DESPORTO E MODALIDADES
DESPORTIVAS***

O presente capítulo organiza-se em três pontos. No primeiro ponto aborda-se a temática das várias definições do conceito de desporto, sua evolução e múltiplas formas de estar no desporto bem como um pouco do seu enquadramento legislativo. O segundo ponto especifica a temática das modalidades desportivas e, por fim, o terceiro ponto refere sumariamente a história e evolução das modalidades desportivas andebol, basquetebol, hóquei em patins e voleibol.

1. Desporto

O desporto actualmente parece assumir uma dimensão tal que se torna imperativo, pelas organizações desportivas, seguir as tendências sociais, para que não se corra o risco do serviço desportivo se tornar desajustado às necessidades da população. O futuro da sociedade constrói-se no presente, e nesta construção está sem dúvida inserido o desporto. Este facto leva a que cada vez mais a população em geral mostre a sua exigência quanto à qualidade dos serviços desportivos prestados e às condições criadas para a prática desportiva no seio da comunidade.

1.1. Desporto um conceito multidimensional

O desenvolvimento do desporto deve ser entendido como um processo globalizante que, estando indissociável do crescimento, supõe igualmente, o progresso das transformações mentais e sociais, não só no âmbito do território, mas também das pessoas ou das relações que entre elas se estabelecem no mundo envolvente da prática do desporto.

Dada a importância do desporto na sociedade actual, o desenvolvimento do desporto deve ter coerência e racionalidade. Nesta perspectiva muitas tentativas já foram feitas, ao longo dos tempos, para definir este conceito. Embora de grande variedade e diversidade, os vários autores referem mesmo a impossibilidade de definir desporto, pois nos nossos dias o conceito é

definido de uma forma alargada, e até mesmo aberta, de modo a abranger uma multiplicidade de formas de estar e de sentir o desporto.

Na Enciclopédia Lusa (1989) refere-se que embora o desporto se tenha tornado uma actividade internacional, não será descabido perceber qual foi a sua primeira pátria. A palavra actual vem do inglês *sport*, mas a sua verdadeira origem vem do francês do século XIII. *Desport* que significava brincadeira e divertimento. Se o significado da palavra se precisou na Inglaterra do século XIX, a atitude desportiva tem as suas raízes na Antiguidade Clássica. Os espartanos praticavam o desporto com o objectivo de preparar soldados para a guerra, os atenienses tinham em vista a formação harmoniosa e completa dos seus cidadãos. E, de quatro em quatro anos, o desporto punha frente a frente, em Olímpia, representantes das diversas cidades, em competições abertas tanto aos atletas como aos poetas dramáticos, e uma dupla coroa de louros recompensava os melhores.

No entanto, os jogos atléticos gregos não foram bem aceites pelos romanos, que preferiam, ao saírem das termas, praticar ginástica na palestra. Com os jogos circenses, que eram essencialmente um espectáculo cruel, o desportista tornou-se um profissional. Mais tarde, já na Idade Média, e por toda a Europa, o treino conseguido nos torneios visava a aprendizagem da guerra. Com a Renascença, os exercícios corporais passam a fazer parte dos programas de educação. No século XIX, o movimento de renovação da educação física vem da Alemanha, da Suécia e da Espanha. Nesta altura, a definição de desporto, considera-o como uma prática metódica de exercícios físicos tendo em vista aumentar a força, a destreza e a beleza do corpo de quem o pratica (Enciclopédia Lusa, 1989). Uma análise mais aprofundada, que se faz de seguida, leva a considerar outras noções como o jogo, as técnicas, as regras, o confronto, a performance, entre outros.

Coubertin, em 1934, definiu o desporto como “um culto voluntário e habitual de exercício muscular intenso suscitado pelo desejo de progresso e não hesitando de ir até ao risco”, este era um conceito muito restrito e ligado aos Jogos Olímpicos e que muitos autores seguiram, e por vezes complementaram, mas sempre com a noção de profissionalismo e com regras rígidas.

Para Caillois (1990) os jogos são classificados em quatro categorias horizontais, *agon* (competição), *alea* (sorte), *mimicry* (simulacro) e *ilinx* (vertigem), e duas categorias verticais, *paidia* (agitação) e *ludus* (disciplina), conseguindo desta forma dar uma certa estrutura ao conceito.

Um pouco mais tarde, no seu célebre livro *Homo Ludens*, Huizinga (1993) introduziu a definição de jogo alegando que:

“Jogar é uma actividade ou ocupação voluntária executada dentro de determinados limites de tempo e de lugar de acordo com as regras livremente aceites, mas absolutamente obrigatórias tendo o seu objectivo em si próprio, e sendo acompanhado por um sentimento de tensão, alegria e consistência de que isso é diferente da vida normal.”

Ainda aqui aparece com uma certa rigidez, associada aos conceitos anteriores, mas com a introdução de uma componente voluntária e diferente da vida normal.

Sob o ponto de vista de Antonelli (1965), Parlebas (1981) e Pires (1994), defende-se uma visão aberta e flexível do conceito de desporto que se caracteriza por variáveis de jogo (ludismo e prazer), pelo movimento (esforço e acção), pela agonística (competição e confronto) e pela instituição (formalização e padronização). Pires (2003) refere ainda o projecto como fundamental para que, em conjunto com as outras variáveis, seja possível perspectivar o desporto de acordo com a situação concreta de prática, possibilitando, deste modo, a interacção do desporto com o seu ecossistema, em função das múltiplas transformações que nele se podem processar.

Neste contexto, reforça-se a ideia da Carta Europeia do Desporto (1992), que menciona o desporto como:

“... todas as formas de actividade física que através de uma participação organizada ou não, têm por objectivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.”

Destas definições, decorre que o desporto engloba uma grande variedade de características e até mesmo de formas diferenciando-se. Ao mesmo tempo inclui o jogo, enquanto ocorrência integrada na vida e nos hábitos culturais de cada um dentro da sociedade, inclui também a actividade desportiva e

competitiva, através de um modelo que se processa à escala do planeta, pois é um jogo institucionalizado, na medida em que existe um código da civilização industrial ao qual se submete e respeita, transformando-se em prática desportiva formal e standardizada (Pires, 2003).

Possui-se então a necessidade de diferentes lógicas e significados, onde se destacam várias expressões de desporto e desportos, mas sempre desporto. Temos pessoas a querer usufruir da prática desportiva na medida das suas necessidades e preferências, e por outro lado, organizações desportivas a moverem-se com fins sociais, políticos e económicos em vários sectores desportivos.

O fenómeno desportivo, considerado como a contrapartida do trabalho, supõe diferentes formas de participação. Temos o praticante amador, temos o praticante profissional, para quem o desporto é uma profissão exigente, difícil e provisória, e temos os desportistas de bancada, praticantes que, nos estádios, diante da televisão, ou rádio, e consumo de outros tipos de informação desportiva, se satisfazem assistindo ao esforço de terceiros organizado e apresentado pelos clubes ou pelos organizadores dos eventos desportivos.

O desporto enquanto fenómeno social de grande importância na sociedade contemporânea possui um grande valor educativo e formativo, quando devidamente orientado e enquadrado, e contribui para a saúde e bem-estar das populações, enquanto factor inerente à melhoria da qualidade de vida.

Na medida em que foi ultrapassando aspectos utilitários imediatos, criou valores que lhe deram características vincadas de autêntica dimensão de cultura humana, porque o seu progresso é resultante da actividade criadora do homem, da acção modeladora da sociedade. Deste modo, o desporto torna-se solidário com a evolução do mundo, com os valores morais e estéticos que o caracterizam, e projecta-se para o futuro.

1.2. O desporto no enquadramento legislativo português

A primeira aproximação do Estado Português ao fenómeno desportivo data de 1942 com a promulgação do Decreto-Lei n.º 32 241, de 5 de Setembro, através

do qual foi criada a Direcção Geral da Educação Física, Desportos e Saúde Escolar, para promoção e orientação da prática desportiva. Porém foi adoptado o Decreto n.º 32 946, de 3 de Agosto de 1943, que veio regulamentar aquele Decreto-Lei, e que foi mais longe ao afirmar a intenção de não eliminar os elementos da organização desportiva (Pessanha, 2001).

Desde essa altura alguns decretos-leis surgiram a intensificar, ou não, a filosofia desportiva, não cabendo aqui a sua exposição e análise.

Um pouco mais tarde, a 2 de Abril de 1976, é aprovada e decretada a Constituição da Republica Portuguesa (CRP) onde o legislador, de uma forma consciente e inovadora, consagra o direito ao desporto. Acentua-se assim a relevância do desporto para todos os cidadãos.

Esta referência, feita já na CRP, só nos últimos tempos tem visto reconhecida a sua devida importância, no n.º 2 do seu Artigo 79.º, onde refere que “incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e colectividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência do desporto”.

Embora já se dê relativa importância ao desporto, só em 1990 é publicada a Lei de Bases do Sistema Desportivo (LBSD), Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro. No seu primeiro capítulo Âmbito e Princípios Gerais, art. 1.º, que tem como epígrafe princípios fundamentais, a referida Lei pretende estabelecer o quadro geral do sistema desportivo e tem ainda como objectivo promover e orientar a generalidade da actividade desportiva, como factor cultural indispensável na formação plena da pessoa humana e no desenvolvimento da sociedade.

Esta ideia da LBSD aparece aqui como que uma extensão do art.79.º, n.º 2 da CRP prendendo-se com a ideia da generalização da actividade desportiva. O art.2.º da LBSD tem como epígrafe princípios fundamentais onde se pode constatar, também aqui, a referência à responsabilização do Estado.

A responsabilidade da prestação de serviços desportivos é atribuída a todas as organizações privadas com e sem fins lucrativos que fornecem serviços desportivos, mas sobretudo às organizações públicas quer sejam locais, regionais ou centrais, como órgãos base do sistema desportivo Português e a referência à colaboração prioritária com as escolas para possibilitar a prática

desportiva a todos os cidadãos. Deste modo, é necessário que haja uma co-responsabilização das partes envolvidas num projecto de transformação social, sem que nenhuma delas abdique das suas responsabilidades e sem que nenhuma delas se queira sobrepor às outras.

2. Desporto e modalidades desportivas

O desporto expressa-se em múltiplas modalidades que foram criadas e se desenvolvem obedecendo a particularidades sectoriais. Criam-se novas modalidades para necessidades emergentes, ou simplesmente para se consumir a moda, e noutras modalidades parece observar-se já o seu declínio.

As novas formas de desporto têm incrementado a constituição de inúmeras modalidades, das quais algumas se têm orientado para quadros competitivos, renovando o leque da oferta ao dispor na actual sociedade e fomentando uma diversificação dos espectáculos e competições desportivas (Marivoet, 1998). Verifica-se um aumento da diferenciação, ou seja, o número médio de modalidades praticadas pelo universo dos praticantes.

Na Enciclopédia Lusa (1989) refere-se que as atitudes psicológicas dos consumidores do desporto variam consoante as afinidades de determinados grupos sociais com determinadas modalidades: assim, o ciclismo, o futebol e o boxe são considerados desportos populares, ao passo que o esqui, a natação e a caça submarina têm a preferência das classes médias e o golfe, a equitação, o ténis e a esgrima são frequentemente escolhidos pelas classes mais altas. Mas, seja qual for a modalidade escolhida, põe-se o problema do profissionalismo, que é uma consequência inevitável da melhoria dos resultados e dos tempos conseguidos.

Segundo a mesma obra, de qualquer forma, nada deveria substituir a actividade desportiva pessoal, indispensável ao desenvolvimento harmonioso do indivíduo. O desporto constitui sem a mínima dúvida, um elemento essencial da educação, habituando os jovens e os menos jovens à prática de uma boa higiene corporal e moral, bem como à perseverança no esforço, à resistência e à lealdade.

Dentro das actividades de lazer, o desporto tem vindo a ganhar uma importância ímpar, devido às capacidades que encerra na satisfação das procuras estabelecidas no mercado dos tempos livres, aparecendo como um meio capaz de prevenir os malefícios da sociedade ao contribuir para a obtenção da qualidade de vida tão desejada.

Tem-se verificado, nos últimos anos em Portugal, o crescimento de empresas de desportos aventura e de ginásios, mostrando o quanto as pessoas estão mais sensibilizadas para os cuidados do corpo através de uma prática de actividade física regular. O desporto assume diferentes expressões coincidindo com o normal ajustamento, que tem de ser aperfeiçoado, às necessidades, preferências e disponibilidades das pessoas (Correia, 2004).

Temos a inovação e a tradição. Criam-se novos desportos e outros começam a desaparecer. De facto, o desporto vê-se também imbuído dos conceitos económicos, em que a noção do ciclo de vida leva a considerar um nascimento, um desenvolvimento e um desaparecimento, um ciclo de duração variável dentro da normalidade de oferta e da procura.

O desporto expressa-se em múltiplas modalidades que foram criadas e se desenvolvem obedecendo a particularidades sectoriais. Umas análogas e outras nem tanto (Correia & Gonçalves, 2003).

Deste modo, temos as modalidades tipicamente tradicionais e as novas modalidades que, face a critérios educativos e académicos, têm vindo a ser classificadas segundo determinadas taxionomias, a partir das características das acções motoras ou do envolvimento. Neste contexto, temos os desportos colectivos e individuais, ou os desportos com e sem bola, os desportos de grandes espaços, os desportos de combate, os desportos de natureza, os desportos aquáticos, entre muitos outros.

Já Lança (2003) refere que os locais da prática desportiva e as motivações são diversas, mas o fundamental é o acto de praticar desporto. Entre os intervalos do trabalho ou em casa, no clube ou no ginásio, dentro de um espaço fechado ou na natureza, sozinho ou em grupo, as actividades físicas e desportivas têm de fazer parte da rotina diária do indivíduo, e quanto mais cedo se iniciar essa prática desportiva maiores benefícios trará para a pessoa e para a sociedade.

3. As modalidades desportivas colectivas

As modalidades desportivas valem por si, todas têm uma história, as suas instituições, os seus adeptos e o seu imaginário.

As modalidades colectivas evoluem de actividades que traduziam mitologias, dando-lhes um valor simbólico com carácter ritual, o que lhes conferia mais uma expressão representativa do que uma funcionalidade competitiva, para os desportos colectivos actuais em que os objectivos são convencionados e em que o desempenho depende de um grupo em relação ao outro, tendo implicações na dinâmica da prática de que fazem parte (Almada, 1994).

Segundo o autor, existe então uma dualidade entre as prestações e os rituais que se passam nas competições desportivas e em volta destas modalidades.

As modalidades colectivas evoluem como agentes da cultura adaptando-se aos conhecimentos científicos de forma a acompanhar as transformações sociais.

Os desportos colectivos constituem uma parte importante dentro das actividades desportivas. A definição jogos desportivos colectivos, referida por Teodorescu (1984), servia para diferenciar dos desportos colectivos como o remo, corrida de estafetas e outras que não apresentavam características de “jogo”. Os desportos colectivos constituem uma forma de actividade física com uma forte componente lúdica e com determinadas vertentes singulares: o carácter formativo, dado pelas influências e efeitos educativos do jogo; o valor educativo, através da acção positiva e multilateral sobre a personalidade dos atletas; a influência positiva no desenvolvimento físico; o desenvolvimento do espírito colectivo; o desenvolvimento da organização e disciplina, educadas pela aceitação das regras do jogo, da arbitragem e da disciplina; o desenvolvimento da iniciativa e o desenvolvimento do raciocínio prático (Tavares, 1994).

O autor refere ainda que todas estas vertentes colocam os desportos colectivos num lugar diferenciado dentro da cultura desportiva e na própria educação, e que as principais características dos desportos colectivos são a existência da bola como objecto de jogo; a disputa complexa quer a nível individual quer a

nível colectivo; as regras de jogo unitárias para cada modalidade; as limitações do tempo de jogo definido; a standardização das modalidades e a existência de técnicas e táticas definidas para cada modalidade.

Os desportos colectivos são pois acções colectivas com um diversificado conjunto de actividades e que representam uma actividade social organizada com carácter lúdico, onde se confrontam duas equipas na luta pela posse de bola e obtenção da vitória através de regras pré-estabelecidas.

Fala-se dos desportos colectivos como veículo de promoção de valores como a partilha, a inter-ajuda e a cooperação. Privilegiando a divisão do trabalho, implicando o desempenho de funções específicas e a dinâmica das suas coordenações, isto é, a dinâmica de grupo.

A evolução da teoria geral dos jogos desportivos colectivos tem permitido, nos últimos tempos, a rápida evolução de conhecimentos e experiências entre os vários desportos, isto é, as inovações que surgem numa modalidade rapidamente são assimiladas e integradas em todas as outras.

Esta utilização recíproca de conhecimento é possível graças à uniformização da terminologia e análise de processos táticos que permite adaptar a informação de outras modalidades num processo comum de jogos colectivos, e adaptá-la a métodos e processos específicos da sua modalidade.

Os vários jogos desportivos colectivos têm então características comuns de jogo referidas por Volossovitch & Ribeiro (2004/2005):

- Jogos colectivos de cooperação/oposição, pois são caracterizados pela actuação de duas equipas, ao mesmo tempo e no mesmo espaço de jogo, embora com objectivos antagónicos;
- Jogos de estrutura múltipla, pois combinam uma multiplicidade de tarefas técnicas e táticas indissociáveis e, ao mesmo tempo, com uma enorme capacidade de mudança;
- Jogos de carácter situacional onde impera:
 - Ambiente de instabilidade e incerteza, embora muitos jogos possuam cada vez mais um alto grau de previsibilidade, em que a sua frequência é determinada pelo nível do jogo. Nos jogos colectivos

impera sem dúvida a instabilidade e a incerteza apelando às capacidades de decisão dos próprios atletas.

- Habilidades motoras abertas, pois existe uma grande variedade de soluções para a mesma situação;
- Jogos de relativa complexidade das condutas motoras, embora algumas modalidades colectivas, ou gestos de modalidades, não sejam muito diferentes das condutas básicas do ser humano, como correr, saltar e lançar, outras porém são mais complexas e, para que se participe no jogo, é necessário o domínio estável dessas acções que de outra forma põem em causa a sua realização;
- Jogos de contacto físico autorizado, os jogos colectivos em estudo têm contacto físico autorizado dentro dos limites das regras estabelecidas, com a excepção do voleibol, pois cada equipa joga de um lado da rede, onde o contacto físico entre praticantes de equipas diferentes é inexistente;
- Esforço de carácter intermitente e acíclico, do ponto de vista funcional os jogos são constituídos por situações alternadas de alta e baixa intensidade e com acções motoras acíclicas de curta duração e alta intensidade, que ocorrem com uma frequência variável.

Nesta caracterização dos jogos colectivos nunca podemos esquecer, contudo, que além do esforço de grupo existe ainda toda a componente individual de cada jogador.

Seguidamente apresenta-se um pouco da história e evolução das modalidades, nos pontos achados mais relevantes por autores que a narraram e pelas respectivas federações, que constituem o nosso objecto de estudo: andebol, basquetebol, hóquei em patins e voleibol.

3.1. Andebol

Iniciou-se em Portugal em 1929 pelo desportista alemão Armando Tschopp que traz do seu país uma modalidade já conhecida no exterior, o andebol. A cidade

do Porto é quem recebe esta nova modalidade, mas rapidamente o seu dinamizador a difunde através da comunicação social da época. A modalidade designava-se *hand-ball* e cada equipa era constituída por onze jogadores, as regras eram as trazidas da Alemanha pelo seu impulsionador.

Segundo Gonçalves (2003), autor de referência neste resumo da evolução da modalidade, a implantação do andebol foi muito difícil no nosso país, devido às regras pouco definidas, más condições dos campos e falta de treinadores qualificados. Mesmo assim, passado algum tempo, o andebol chega a Lisboa onde se dá a constituição do primeiro agrupamento de clubes e que, mais tarde, se passou a chamar Associação de Andebol de Lisboa. Posteriormente, nasce a Associação de Andebol do Porto. Estavam agora lançados dois pólos principais de andebol nacional e com enorme rivalidade entre os clubes representativos das principais cidades, reduzindo levemente com a terceira associação, em Coimbra, através de uma clara implementação regional.

De acordo com o autor e com a pesquisa efectuada no endereço electrónico da federação¹, foi através destas três associações e uma enorme vontade de apurar a melhor equipa portuguesa, através da disputa do título nacional, que nasceu a Federação Portuguesa de Andebol em 1938, corolário do desenvolvimento da modalidade. Depois da fundação da federação, realizou-se o primeiro campeonato nacional ganho pelo FC Porto. Durante duas décadas, e em 22 campeonatos realizados, o FC Porto conquistou 20 títulos e destes os últimos 12 foram consecutivos.

A década de 40 foi marcada pela variante de sete jogadores divulgada por um alemão radicado em Portugal chamado Henrique Feist. Mas, o campeonato de andebol de sete só surgiu no início dos anos 50, pois nos primeiros anos foi tido como actividade secundária.

Desde muito cedo o andebol português sonhou internacionalizar-se. Em 1945 foi registado um jogo internacional em Portugal, mas só em 1948 é que a selecção nacional esteve pronta para competir com andebol de onze.

¹ www.fpa.pt

Na década de 50, o andebol de sete dá os primeiros passos, mas com muitas dúvidas do seu sucesso, pois o andebol de onze ainda está muito enraizado na cultura desportiva portuguesa e só se extingue em meados dos anos 70. Mas, o andebol sete veio para ficar e designou-se de “andebol de salão”.

Ao contrário do andebol de onze, e tendo como impulsionador Henrique Feist, foi em Lisboa que o andebol de sete vingou. Contribuíram para o desenvolvimento desta modalidade o jogo extremamente rápido, a emoção que provoca grande atracção dos espectadores, a possibilidade de criação de equipas femininas, o aproveitamento de pequenos campos, o facto de ser considerado um dos exercícios físicos mais completos e o exemplo de outros países da Europa. Reforçado o incentivo a esta nova variante, os atletas começaram a jogar as duas variantes sem se conseguirem especializar pois, como alguém da época referiu “Um bom jogador de onze poderá não ser um bom jogador de sete, mas um bom jogador de sete será sempre um bom jogador de onze” (Gonçalves, 2002). Aos poucos, o andebol de sete começa a atrair mais pessoas que o andebol de onze e impõe-se no nosso país.

O andebol começa agora a expandir-se a nível regional mais do que nunca, mas só em andebol de sete. Embora o arranque tenha sido em Lisboa, o norte não se deteve. E, tal como aconteceu no “onze”, também aqui por algum tempo o Futebol Clube Porto (FC Porto) domina nos campeonatos, embora a primeira grande equipa da especialidade “sete” seja o Sporting. Por esta altura, a nível internacional, a selecção também já não parava, tendo entrado quase em trinta jogos internacionais.

Gonçalves (2002) realça que a década de 70 é considerada como fundamental para o desenvolvimento do andebol, não só pela passagem de onze para sete mas também pela força de uma nova geração de professores de Educação Física, mais capazes e habilitados em termos técnicos, bem como um enorme crescimento do interesse do público, dos jornais, rádios e televisão que transformam os andebolistas em figuras nacionais. Os apoios financeiros a esta modalidade, neste período, permitiram maior desenvolvimento do amadorismo que estava há muito instalado. Esta evolução foi um pouco abatida pela revolução de 74, mas rapidamente ultrapassada pelo andebol nacional já bem implementado.

O final desta época foi também marcado pelo andebol jogado no feminino. Conquista difícil de alcançar em Portugal, mas finalmente implementado de norte a sul, nas escolas e nos clubes. As pioneiras deste processo foram as jogadoras do Belenenses que conquistaram a Taça de Portugal na época de 75/76. Embora a internacionalização só se dê em 79, esta é, sem dúvida, mais facilmente conquistada do que a do andebol masculino, aproveitando os passos já dados por este.

“Se a década de 70 e metade da de 80 foram completamente dominadas por Sporting, Belenenses e Benfica, sem outro emblema a conseguir atingir o título de campeão nacional, a última parte dos anos 80 desenvolveria um período histórico completamente diverso. Poder-se-á mesmo afirmar que despontava nova alvorada no andebol português, nas cores dominantes, nos rostos das jovens e recentes vedetas, mais relevante que tudo isso, na qualidade intrínseca do jogo praticado.”
(Gonçalves, 2003, p. 90)

Uma nova era para o andebol começa no início dos anos 90 com a presença do treinador Donner que contribuiu para a mudança, para melhor, do andebol português. O final da década de 80 e os anos 90 trouxeram igualmente uma federação e um movimento associativo mais capaz, mais dinâmico e melhor organizado.

O andebol expandiu-se nomeadamente através de mais vinte e quatro associações regionais implantadas, abrangendo todo o país e aumentando o número de praticantes. O número de praticantes da sua federação em 2003 era já de vinte e sete mil duzentos e noventa e quatro (Tenreiro, 2005), apresentando hoje valores que ultrapassam já os trinta mil praticantes e agentes desportivos dos quais quatro mil são femininos, segundo a FAP.

Da constante evolução do andebol e das suas regras chegou-se à modalidade como hoje se encontra, descrita como um jogo de equipa em que tomam parte duas equipas de sete jogadores, tendo como objectivo introduzir a bola na baliza adversária, jogando-a com as mãos.

O terreno de jogo deve ter uma superfície rectangular, plana, dura e sem obstáculos, com dimensão de 40 m de comprimento por 20 m de largura e repartida por duas áreas de baliza e uma de jogo.

Com a liderança de Luís Santos na Federação de Andebol de Portugal, a modalidade cresce muito a partir do final dos anos 80 até aos nossos dias, e muitas foram já as organizações de eventos levados a cabo no nosso país durante estes mandatos, onde se pode constatar confiança e constante renovação no desenvolvimento da modalidade e, conseqüentemente, do desporto em geral.

3.2. Basquetebol

O Basquetebol foi introduzido em Portugal em 1913 pelo professor de Educação Física da Associação Cristã da Mocidade Rodolfo Horney, que exerceu a sua função em Lisboa durante doze anos, e que implementou o ensino desta prática entre os frequentadores do ginásio da Associação Cristã da Mocidade. Ao professor Horney sucedeu Henry Brandt que em nada quebrou a sequência da evolução da modalidade.

Lisboa, foi então o pólo encaminhador da modalidade em Portugal e só em 1921, através das delegações desta associação, se fomentou o seu desenvolvimento em Coimbra e no Porto.

Conforme Fernandes (s/d), autor de referência neste resumo da evolução do basquetebol, o facto deste ser jogado num campo de dimensões reduzidas tornou-o muito acessível. Contudo, a falta de recursos evidenciava-se na falta de campos apropriados, obrigando as equipas a jogar em campos de futebol, tendo acabado esta situação por retardar um pouco a evolução da modalidade.

Com a criação das associações regionais e a organização dos seus campeonatos, as dificuldades de campo fizeram-se sentir ainda mais. Mesmo os clubes que também praticavam futebol colocavam as tabelas com os cestos dentro do próprio campo daquela prática desportiva, ou em espaços livres junto deles, mas o futebol não admitia a concorrência e criava dificuldades na cedência dos campos, forçando a marcação de jogos de basquetebol para horários menos convenientes.

Só um pouco mais tarde, parte dos clubes começou a adquirir os seus campos em terrenos anexos o que levou à criação de admiradores e praticantes,

provocando assim a expansão da modalidade. De referir que o primeiro clube a adquirir terreno para a construção de um campo reservado ao basquetebol foi o Clube Fluvial Portuense.

Durante a época de 1926/27 foram realizadas as primeiras competições oficiais, os campeonatos regionais de Lisboa, Porto e Coimbra, mas só em 1933 se disputou o primeiro campeonato nacional, com a vitória do Sport Clube Conimbricense.

O primeiro jogo internacional em Portugal foi ainda num campo de futebol na cidade do Porto, no Estádio do Lima, do Académico Futebol Clube que se disputou em 1931. Um pouco mais tarde, em 1934, realizou-se o primeiro encontro feminino disputado em Portugal, “preciosa semente para a sua divulgação”, Fernandes (s/d).

Em 17 de Agosto de 1927 é fundada no Porto a Federação Portuguesa de Basquetebol, a criação desta fez-se sentir como um importante estímulo no desenvolvimento da modalidade. No congresso da Federação, em 1930, a Associação de Basquetebol de Lisboa propõe a transferência da sua sede para Lisboa, mas a oposição do norte provoca a criação de um organismo com funções semelhantes em Lisboa, a Liga Portuguesa de Basquetebol, esta contudo, nada de proveitoso trouxe à modalidade. E, em 1935 a sede da Federação Portuguesa de Basquetebol é transferida para Lisboa com intervenção da Confederação Portuguesa de Desportos. A nova federação trouxe prestígio e benefícios para o basquetebol e a liga extinguiu-se.

A partir de 1961, a orientação desportiva a nível de instalações tem um grande avanço e já em 1966 surgem, em vários pontos do país, pavilhões gimnodesportivos, até porque o basquetebol foi concebido como jogo de Inverno com vista a evitar a paragem da prática desportiva ao ar livre nesta época, e em 1973 existiam já em funcionamento 97 desses pavilhões.

O basquetebol teve como factores favoráveis à sua implantação e incremento o facto de ser um jogo de competição com mutações rápidas, para além de permitir a marcação de muitos pontos. Estas premissas fizeram dele um jogo aliciante e atraente, não só para os praticantes, como para orientadores de clubes, escolas, forças armadas e espectadores.

Segundo Fernandes (s/d), podemos situar épocas distintas que influenciaram o ensino, a difusão e a organização do basquetebol em Portugal:

- De 1913 a 1921, de recreatividade e iniciação;
- De 1922 a 1929, de expansão e fundação das primeiras associações e Federação;
- De 1930 a 1945, de evolução e de consolidação;
- De 1946 a 1957, de estagnação e até algum retrocesso;
- De 1958 a 1964, de progresso qualitativo e quantitativo;
- De 1965 a 1973, de renovação regulamentar;
- Depois de 1974, de projecção face à realidade do país.

A Federação continua nos nossos dias instalada em Lisboa, fazendo disputar um leque de provas, em ambos os sexos e em todos os escalões etários. A sua regulamentação tem vindo a aperfeiçoar-se através dos tempos, do mesmo modo que as regras do jogo se tornam cada vez mais completas. O basquetebol expandiu-se nomeadamente através de mais vinte e uma associações regionais e mais de trezentos clubes, abrangendo todo o país e aumentando o número de praticantes para dezanove mil, trezentos e sessenta e quatro em 2003 (Tenreiro, 2005).

Tal como a Federação Portuguesa de Basquetebol o define, o basquetebol é jogado por duas equipas de cinco jogadores cada, tendo como objectivo introduzir a bola no cesto do adversário e evitar que a outra equipa se apodere dela ou marque pontos.

O cesto que é atacado por uma equipa é o cesto do adversário e o cesto defendido por essa equipa é o seu próprio cesto. A bola pode ser passada, lançada, batida, rolada ou driblada em qualquer direcção, sujeita contudo, às regras estabelecidas na modalidade.

A equipa vencedora é aquela que tenha marcado um maior número de pontos no fim do tempo de jogo do quarto período, ou de qualquer período suplementar caso este seja necessário.

O campo de jogo deve ter uma superfície rectangular, plana, dura e sem obstáculos, com dimensão de 28 m de comprimento por 15 m de largura.

“É costume dizer-se que o jogo de basquetebol é simples. O que é difícil é jogá-lo bem. E essa dificuldade para se jogar bem, decorre do facto do jogo, por ser jogado por equipas, “obrigar” a um conjunto de compromissos que viabilizem um mínimo de entendimento (comunicação) entre os companheiros da equipa, para se alcançar o que se pretende (encestar).” (Barreto, 2004/05)

3.3. Hóquei em Patins

Segundo Gouveia (2002), autor de referência neste resumo da evolução do hóquei em patins em Portugal, a patinagem e, por acréscimo, o hóquei em patins, antes de ser popular foi uma actividade aristocrata. Só o ano de 1912 parece ser, historicamente, a referência mais antiga como tentativa para jogar hóquei na Amadora. A iniciativa foi de um inglês, Arthur Vleeschover, embora já se falasse de jogos realizados em Carcavelos, local onde habitavam muitos ingleses, em 1905.

O hóquei em patins instalou-se em Portugal definitivamente em 1915, no rinkue da Avenida Gomes Pereira em Lisboa, entre duas equipas do Clube de Desportos de Benfica, e logo em 1917 é organizado o primeiro torneio de hóquei em patins.

O histórico Hóquei Clube de Portugal nasce em 1921 e foi campeão dos quatro primeiros campeonatos da Liga Portuguesa de Hóquei, criada nesse mesmo ano. A importância deste ano não acaba aqui para o hóquei em patins português, temos ainda a promulgação da versão francesa das regras do hóquei patins e o primeiro grupo de mulheres a jogar num festival organizado pelo Sport Lisboa e Benfica. Saliente-se que era ainda um jogo preferido pela classe média/alta burguesia e geralmente associado a gincanas de patinagem, essas sim, representando um desporto da classe alta.

Foi no ano de 1924 que a Liga Portuguesa de Hóquei cedeu o seu lugar à Federação Portuguesa de Hóquei que englobava duas vertentes, o hóquei em campo e o hóquei em patins, mas em 1933 foi criada a Federação Portuguesa de Patinagem (FPP) que, incluindo o hóquei em patins, vem beneficiar ambas

as partes. Antes da criação da FPP, Portugal, em 1929, inscreveu-se na federação internacional para assim poder competir no primeiro Europeu da modalidade com uma selecção composta por atletas do Benfica, a melhor equipa portuguesa.

Muito concentrado na capital, só em 1938 foi criada a Associação no Porto dando azo nos anos seguintes ao início dos campeonatos nacionais.

Por esta altura, os atletas portugueses aperfeiçoavam as situações de jogo, melhoravam o material e, acima de tudo, aumentavam o número de treinos para três vezes por semana. Com torneios entre equipas de Lisboa e estrangeiras, o ritmo de jogo aumentou substancialmente tornando os atletas “heróis nacionais” e queridos por adeptos que se começaram a habituar às vitórias portuguesas no mundo do desporto. Destas vitórias destaca-se o bronze do primeiro Mundial em 1936, do Europeu no ano seguinte e do Campeonato do Mundo em 1939.

A grande divulgação do hóquei em patins surge nos anos 40 através da rádio e dos jornais que aclamavam o grupo de atletas portugueses considerados os melhores hoquistas do mundo. Nesta década ocorreu um acontecimento importante, a realização do 3.º Campeonato do Mundo, em Lisboa, no Pavilhão dos Desportos, onde foi conquistada a tão desejada medalha de ouro. Um momento muito importante para o hóquei em patins e também para o país.

A década de 50 é marcada pela perda, pela primeira vez desde 47, do Mundial de 51, vencido pela vizinha Espanha, conduzindo a uma luta que ao longo dos anos acompanhou a modalidade. Em 52 e 56 conseguiu novamente o título, mas cada vez se tornava mais difícil a vitória. Contudo, deu-se uma boa fase de angariação de praticantes e aumento de clubes. A nível nacional, a década é marcada pelo Benfica, por Paço D’Arcos e pelo Campo de Ourique. Entretanto, o hóquei em patins feminino não participava em competições organizadas mas mantinha-se fiel na participação em festivais.

Nos dez anos seguintes, a selecção portuguesa divide os títulos mundiais com a Espanha, mas no Europeu vence quatro campeonatos consecutivos e, no campeonato nacional, o Benfica domina quase em absoluto a década.

Na década de 70, por outro lado, os portugueses já só conquistam apenas uma vitória. As boas notícias são que ao nível de clubes estes aumentam para noventa e nove consequência da criação de dez associações regionais. Ao contrário das outras modalidades, fundamentalmente desenvolvidas na escola, o hóquei em patins nacional desenvolve-se pelas suas associações e clubes.

Anos difíceis surgem para a selecção de hóquei em patins nacional, e os anos 80 são reflexo disso, o que não quer dizer que a equipa seja pior, mas sim que os outros países evoluíram muito. Todavia, as camadas mais jovens começavam a ter destaque no nosso país e até mesmo lá fora, logo em 81 na Holanda. A nível nacional, o êxito continuava na Luz mas em 82 o Sporting ganhou o Campeonato Nacional e, a partir daí, a década foi dominada pelo Futebol Clube Porto, que emergia de secundário para o grande vencedor das competições nacionais.

“Até final da década, verificou-se que os juniores foram quase sempre segundos na Europa, os juvenis, em alta, venceram em 1986, 1987 e 1989, e os seniores perderam ingloriamente o Mundial de 88 e o de 89 ... O ciclo negativo completou-se em 90, com o 3.º lugar no Europeu de Lodi, e de novo a encruzilhada a surgir no caminho federativo.” (Gouveia, 2002)

Embora no início dos anos 90 não houvesse melhoras, foi em 1992 que se iniciou uma série completa de quatro títulos Europeus consecutivos. Nesta altura, com o incentivo da grande massa de público português, o hóquei em patins passou a adquirir uma nova maneira de estar no desporto de alta competição. Depois de uma pequena paragem de vitórias, as camadas mais jovens ganharam em 2000, dando a alegria e a esperança de um novo grupo de jogadores. Mas, por esta altura, o mais relevante foi ainda o renascimento do hóquei em patins no feminino. Com apenas duas equipas inscritas na Federação arrisca-se a sua presença nos Europeus, com boa participação, ajudando ao crescimento da modalidade para mais tarde surgir a qualidade.

Segundo o autor, Gouveia (2002), na história do hóquei patins não existe um meio nem um fim, existe sim um conjunto de ciclos. Apesar dos altos e baixos esta nunca deixou de ser uma modalidade que primou pela tradição e familiaridade dos seus atletas, pela beleza e destreza das suas jogadas, pela

evolução e primazia das suas técnicas e táticas, tentando sempre chegar mais além.

Para Martins (1998) o hóquei em patins, ao longo dos tempos, tem possibilitado o aumento do ego português e a consecução de várias alegrias desportivas, pelos diversos títulos conquistados.

Reforçando esta ideia, também a Federação Portuguesa de Patinagem considera que o hóquei em patins é a modalidade desportiva em que Portugal conquistou mais títulos, quer a nível de selecções, quer de clubes. Confirma-o a sua sala de troféus.

Duas centenas e meia de clubes, oito mil e cinquenta praticantes, três milhares de treinadores, dirigentes e árbitros demonstram o grau de implantação desta modalidade no nosso país.

O hóquei em patins é jogado por duas equipas de cinco jogadores cada, calçando patins de rodas, tendo como objectivo introduzir a bola na baliza, somente com o aléu (*stick*), do adversário e evitar que a outra equipa se apodere dela ou marque golos.

O jogo tem como características o facto de só poder ser jogado por bons patinadores, providos de rapidez e com capacidades específicas de arremessar o aléu, equilíbrio, improvisação e sólidas qualidades atléticas.

A pista de jogo deve ter uma superfície rectangular, plana e lisa, de madeira, cimento, asfalto ou outro qualquer material considerado conveniente com dimensão standard de 40 m de comprimento por 20 m de largura.

Tendo como objectivo a progressiva melhoria da qualidade de jogo, muitas têm sido as actividades desenvolvidas pela Federação Portuguesa de Patinagem, responsável pela modalidade a nível nacional.

3.4. Voleibol

O Voleibol foi trazido para Portugal entre 1914 e 1918 pelas tropas norte-americanas, que estiveram na Ilha dos Açores durante a 1.^a Grande Guerra Mundial. António Cavaco, engenheiro de profissão e natural de S. Miguel, foi

ainda quando frequentava o curso de engenharia o grande divulgador do voleibol em Lisboa, mais precisamente nas Escolas e Faculdades do Instituto Superior Técnico, cuja equipa dominou a modalidade até aos anos sessenta.

Segundo a Federação Portuguesa de Voleibol (2005), teve também uma grande acção na divulgação da modalidade a Associação Cristã da Mocidade e a ela se deve a publicação do primeiro livro de regras, bem como a sua contribuição para a fundação da Associação de Voleibol de Lisboa, que teve lugar a 28 de Dezembro de 1938.

O primeiro clube a ser oficialmente filiado foi o Campolide Atlético Clube e logo depois muitos se seguiram. O primeiro torneio oficial e o primeiro campeonato de Lisboa foram organizados pela Associação de Voleibol de Lisboa, na época de 1939/40, tendo como vencedora a equipa da Associação de Estudantes do Instituto Superior Técnico (AEIST).

Logo em 1942, vários clubes nortenhos fundaram a Associação de Voleibol do Porto, mas o primeiro jogo Porto – Lisboa só se realizou em 1946, dando a vitória por 2 – 0 a Lisboa.

A Federação Portuguesa de Voleibol (FPV) é fundada em Lisboa, no ano de 1947, e só muito mais tarde é transferida para o Porto, esta seria uma das impulsionadoras da Federação Internacional de Voleibol.

O primeiro Campeonato Nacional de Seniores Masculinos disputou-se em 1946/47, tendo como vencedor a AEIST, mas a prova feminina apenas começou em 1959/60, com a equipa de SC Espinho a ser campeã nacional. Antes disso, já em 1948 se dá a estreia da selecção portuguesa no Campeonato da Europa em Roma. A participação no Mundial aconteceu em 1956, no 3.º Campeonato do Mundo em Paris.

A selecção portuguesa deixou de participar em competições internacionais no final da década de cinquenta, e até princípios dos anos 70, por decisão política do Ministério da tutela. Em 1979, a FPV organiza a Fase Final do Campeonato Europeu de Juniores resultando numa aposta mais intensa na formação dos jovens. Entretanto, as selecções seniores masculina e feminina começam a participar na Taça da Primavera, tornando-se esta prova barómetro de referência e comparação do voleibol português.

No ano de 1990, a selecção júnior masculina qualifica-se para a fase final do Campeonato da Europa. Neste ano, em conjunto com a televisão, começa a realizar-se o Torneio Internacional RTP (Rádio Televisão Portuguesa). Esta prova, da qual se realizaram já sete edições, trouxe ao nosso país muitas das melhores equipas mundiais da modalidade.

O III Campeonato Mundial da Juventude Masculino e Feminino foi organizado em 1991, a prova masculina decorreu no Porto e a feminina em Lisboa. Dois anos mais tarde, a FPV organiza no Porto uma Poule de Qualificações para o Campeonato do Mundo de Seniores Femininos/94.

No ano de 1995, e após ter sido finalista com a Espanha, Portugal organiza a Spring Cup, obtendo a Selecção Sénior Masculina o terceiro lugar.

O ano de 1996 foi marcado pela proposta de alteração dos sistemas de provas nos escalões seniores, aproximando-o dos outros países competitivos. Do mesmo modo, procedeu-se à alteração ao sistema de provas nos escalões de formação, proporcionando um melhor equilíbrio competitivo, pois aqui o importante não é apenas vencer, mas também participar e jogar.

Neste ano, pela primeira vez, procedeu-se à organização de jogos do Campeonato Nacional Sénior Masculino com bilheteira e fiscais no local da competição, bem como a nomeação de delegados técnicos aos jogos, além de muitas actividades e projectos.

Em 1997 foi o ano cinquentenário da FPV, com a sua Gala de Celebração dos 50 anos, sendo o ponto de encontro e confraternização de todos aqueles que contribuíram para o desenvolvimento do voleibol a nível nacional durante todos estes anos. Este ano o voleibol é já uma modalidade muito praticada ao nível do Desporto Escolar devido à ajuda do Gabinete de Voleibol para as escolas na formação e informação dos professores e dinamização da prática do voleibol nas escolas.

Foi em 1998 que foi editado o Manual de Treinadores tal como o arranque de diversos projectos e eventos, e com intenção de apoio e desenvolvimento do voleibol por todo o país foi aberta uma representação da FPV em Bragança.

Com a distribuição da 1.^a Edição do Jornal “O Voleibol”, em 1999, foi possível levar mais longe os acontecimentos da modalidade, nomeadamente junto das

escolas e das autarquias. Foi também o ano de lançamento do jornal electrónico, do CD interactivo, do CD de contabilidade e de outro contendo o projecto Gira Volei. Estes e outros eventos contribuíram para transmitir uma imagem moderna, positiva e dinâmica para atrair os jovens, os espectadores e os *media*.

Em 2000 foi um ano de muitas exigências, onde o voleibol português esteve empenhado, ao mais alto nível (entre outros, com participação nos Jogos Olímpicos de Sydney), em numerosas frentes e em todos os escalões. O ano seguinte foi marcado novamente por uma grande actividade a todos os níveis e em todos os escalões.

A participação da Selecção no Campeonato do Mundo de 2002 foi muito importante na história do voleibol em Portugal em termos internacionais. Mas, não foi só esta participação que enalteceu o voleibol, muitas outras sucederam levando mesmo alguns órgãos de informação desportiva a referirem 2002 como o ano do voleibol.

Em 2003, e segundo Araújo (2003), a nível de rendimento, foi o ano de consolidação, de afirmação e vitória em relação ao voleibol de praia com obtenção do 4.º lugar no Mundial.

“A nível das transmissões televisivas, registamos uma performance de mais de 150 horas de voleibol, naquele que é, por excelência e poder de atracção, um dos meios mais poderosos de comunicação e promoção da imagem da modalidade.” (Araújo, 2003)

Num ano de consolidação e afirmação da modalidade, a nível nacional e Internacional, o voleibol vive um grande desafio para concretizar o seu objectivo, a qualificação para os Jogos Olímpicos de 2004.

O ano de 2004 foi, sem dúvida, de importantes realizações para o voleibol nacional, de entre elas refira-se a inauguração da nova sede da FPV, segundo o seu presidente (Vicente Araújo), símbolo de renovação e adaptação às necessidades que os grandes desafios impõem, a quase qualificação para os Jogos Olímpicos de Atenas, o apuramento esteve muito próximo, no quinto decisivo *set*, Portugal liderava por 11 – 7 mas acabou por perder por 15 – 12, a ainda curta, mas representativa história do voleibol de praia e o aumento da cobertura de imprensa e televisiva.

Deste modo, conforme informação da FPV, o desenvolvimento da modalidade continua em crescimento, não só quantitativo mas também qualitativo. Tal como o país, vive um momento de reorganização a nível económico e de baixas taxas de participação desportiva na Europa, embora no voleibol esse facto tenha vindo a ser contrariado.

O voleibol nacional conta com dezoito associações regionais, setecentos e cinquenta e nove clubes e mil seiscentas e setenta equipas. O número de atletas federado evoluiu de dezasseis mil, quatrocentos e oito em 2003 segundo Tenreiro (2005) para vinte e sete mil atletas federados e setenta e cinco mil atletas em actividade em 2004, com (48,8 % femininos e 51,2 % masculinos), segundo fonte da FPV (2005).

É uma modalidade pautada pelo dinamismo, jogada por duas equipas num campo, com seis jogadores de cada lado, separados por uma rede. O objectivo do jogo é enviar regularmente a bola por cima da rede, de forma a tocar no campo contrário e, por outro lado, impedir que ela toque o solo do seu próprio campo. Cada equipa dispõe somente de três toques para devolver a bola (para além do toque de bloco). O sistema de pontuação, *Rally-Point* (ponto-a-ponto) mantém o espectador entusiasmado, tornando o jogo mais apelativo.

Segundo Dias (2004) o voleibol é um jogo cujo espaço de intervenção de cada equipa está delimitado por uma rede, não havendo invasão de campo pelo adversário, sendo a disputa pelo objecto de jogo indirecta.

O autor refere ainda que a aprendizagem do voleibol é uma tarefa complexa pois tem habilidades difíceis e não naturais, ou seja, construídas em função dos problemas que se foram encontrando. É uma modalidade onde os acontecimentos são imprevisíveis no tempo e no espaço, sendo necessário um constante ajustamento às situações.

É por isso, uma actividade desportiva multifactorial, com forte componente estratégico/táctica, elemento indispensável à resolução de problemas levantados pela estrutura e pelos condicionalismos específicos e situacionais do jogo.

O terreno de jogo deve ter uma superfície rectangular e simétrica tal como plana, horizontal e uniforme com dimensão de 18 m de comprimento por 9 m de largura.

O órgão nacional responsável pela gestão da modalidade é a FPV. Esta procura parcerias com empresas comerciais e de *media* que permitam associar a modalidade a um desporto saudável, não violento e com uma projecção crescente a todos os cantos do país e estrangeiro.

CAPÍTULO II: AS FEDERAÇÕES DESPORTIVAS

Considerando a importância das federações no sistema desportivo como fundadoras e impulsionadoras das actividades desportivas e, segundo Pessanha (2001), estas constituem um domínio privilegiado de análise. Pretende-se neste capítulo fazer uma abordagem geral sobre a sua importância, as suas características como organizações desportivas, a sua visão legal, os seus poderes e regras já que se constituem como organizações de carácter muito específico.

1. As federações enquanto organizações desportivas

As federações desportivas encontram-se no topo da hierarquia da estrutura desportiva e afirmam-se, no actual quadro legislativo, como os principais operadores do sistema (Pessanha, 2001).

As federações têm como vocação promover, regulamentar e dirigir as práticas desportivas a nível nacional de uma ou mais modalidades desportivas e representá-las internacionalmente, questão que se irá aprofundar um pouco mais à frente. Recebem apoio do Estado Central que exerce a tutela através do Instituto do Desporto e que financia directamente as federações. De referir que parte destas verbas são canalizadas directamente para a alta competição. Talvez por isso estas vivam sempre com limitações de bens económicos, tornando-se evidente na escassez de recursos que gerem e na constante preocupação na angariação de fundos através de patrocínios entre outros meios. Verifica-se ainda, continuamente, uma tentativa de obtenção de resultados com vista a visibilidade mediática.

As federações desportivas destacam-se pelo número de praticantes filiados, pela implantação geográfica, pela importância nacional e internacional do desporto de alta competição e pelos recursos que recebem do Estado, indispensáveis à consecução dos seus fins enquanto entidades com utilidade pública desportiva. O sector federado tem sido o motor do desenvolvimento do desporto em Portugal (Pires, 1989). Como já referido anteriormente, um dos principais parâmetros na definição das federações desportivas é a sua ligação de dependência com o Estado.

Segundo Correia (1994), as federações como organizações vivem a sua realidade social onde pessoas com determinadas representações e expectativas interagem política e socialmente através da mediação de actividades que se fundamentam no passado da organização, integram as exigências e as vontades do presente, procurando em alguns casos antever o futuro. Na verdade o que mais se constata é uma gestão constante do imediato, da emoção, sem a noção de projecto.

Como muitas organizações desportivas também as federações se encontram constantemente em estado de mudança, pois permanecer é estagnar e a sobrevivência exige inovação. O sistema desportivo português, tal como qualquer sistema, sofre continuamente uma transformação determinada por factores contextuais, culturais, financeiros e normativos (Jesus, 1995).

Como sabemos, não é possível criar o futuro usando como ferramentas estratégias antigas. Os vencedores só serão aqueles que inventarem o mundo e não aqueles que se limitam a vivê-lo. Mas, o que ainda acontece muito nas organizações desportivas portuguesas, incluindo as federações, segundo Bento (1999), é: “Para aqueles que têm um martelo como ferramenta, todos os problemas parecem pregos”.

O problema é que os dirigentes associativos não parecem acreditar que a mudança exige formas diferentes de resolver os problemas e não as “receitas” do passado que possivelmente em determinada situação foram um êxito.

Todos temos plena consciência que as organizações desportivas são complexas e ambíguas. Na tomada de decisão os dirigentes federativos não se baseiam somente, e por vezes em nada, na gestão operacional genuína, mas por outro lado envolvem-na com questões simbólicas e pessoais. Reforçando esta ideia March, (1991, cit. por Correia, 1994), refere a ambiguidade na decisão dizendo que os processos de decisão não são somente “técnicos”, eles são também altamente simbólicos, marcados pelos ritos e mitos.

As federações desportivas têm uma história, uma cultura, uma missão que está enraizada no mais profundo da sua estrutura, nas pessoas que lá trabalham e à qual muitas delas já dedicaram um pouco de todos os dias da sua vida. A

presença nos processos importa por vezes mais aos actores que os próprios resultados.

A gestão na maioria dos casos não parece ser feita através de um processo de projecto nem mesmo a longo prazo, não se comportando assim como organizações normais mas com um vínculo muito próprio de associativismo desportivo e, por vezes, pouco profissional.

Toda a tradição do mundo do desporto tem estado mais centrada no fazer do que no prever, onde a tradição e a rotina têm sido suficientes para gerir com algum êxito as organizações (Pires, 1995).

As ligações exteriores mais directas das organizações desportivas, além do Estado, são as associações e os clubes, que elegem os órgãos de gestão da federação e que podem controlar a sua actividade através da assembleia-geral. Segundo Teixeira (2002) estas ligações externas à federação não passam despercebidas na medida em que pressionam a organização, a:

- Ter normas estabelecidas, quando o Governo através de contratos programa estabelece relações com as federações;
- Condicionantes formais definidas clara e explicitamente. Como exemplo disso temos a aprovação dos planos de actividade e dos relatórios de contas pelas associações;
- Campanhas, que ocorrem ocasionalmente pelos técnicos e praticantes nos órgãos de comunicação social.

As ligações internas são formadas pelos actores que fazem parte a tempo inteiro da organização. Consideram-se quatro sistemas principais de influências utilizados pelos diferentes órgãos:

- Autoridade formal, ligada à hierarquia ou à função e que separa os dirigentes dos outros actores;
- Sistema ideológico, que se baseia na cultura, nas crenças e tradições da organização. Esta consegue unificar todos os elementos da organização num sistema homogéneo de trabalho;
- Sistema das competências especializadas, através do qual se faz a distinção do poder através dos conhecimentos de cada elemento;

- Sistema político, onde os elementos agem independentemente dos outros sistemas. Distanciando-se dos objectivos da organização e privilegiando as suas próprias necessidades de poder, por vezes ilegítimo.

O estudo dos desportos implica necessariamente que se esclareça a filosofia, vocação e missão das organizações responsáveis por eles, neste caso e por serem a entidade de maior responsabilidade a este nível, faz-se referência às respectivas organizações federações desportivas.

Correia (2000) nesta temática usa as palavras de Drucker (1990), exige-se às organizações que reflectam sobre a especificidade da sua existência, que tornem claro o que realmente tencionam fazer. A definição de metas concretas fornece diariamente a orientação para a acção, tornando-se perceptível o que se espera de cada indivíduo. Refere-se ainda a Slack (1997) que afirma que a formulação de um plano estratégico de uma organização de desporto exige uma reflexão que permita definir os objectivos, o seu negócio concreto, e quem são os seus principais clientes.

Como nos diz Pires (1995), é importante saber-se para que servem as federações e o que têm de fazer. Acrescente-se ainda o que são as federações. Por outras palavras qual a sua vocação, missão e filosofia, respectivamente.

1.1. Filosofia

A este respeito devemos sempre ver a organização como um todo, a sua cultura que resulta não só da sua história e acções presentes mas também da perspectiva que se tem em relação ao futuro da organização. São os seus valores que na realidade determinam a sua filosofia. Sicard (1987, cit. por Pires, 2003) diz-nos que os valores da organização são constituídos pela sua filosofia. Esta organiza um conjunto de valores partilhados, que traduzidos nas normas de comportamento, determinam a identidade cultural da organização. Assim, podemos dizer que cada organização tem a sua filosofia de acção mesmo pertencendo à mesma área temática, pois cada organização tem a sua própria identidade cultural.

Segundo Teixeira (2002) a filosofia de base é a que sustenta e orienta o processo de desenvolvimento das federações desportivas e assenta em pressupostos que se relacionam fundamentalmente com fomento do desporto de alto rendimento. Passará então por descobrir novos talentos, e proporcionar-lhes boas condições para alcançarem níveis de prática desportiva de excelência.

A reciprocidade entre cultura da organização e a sua filosofia é aqui evidente expressando-se na sua identidade cultural e nos projectos que desenvolvem.

1.2. Vocação

Segundo Pires (2003) a vocação consubstancia a função social que a organização tem por objectivo preencher ou que ela se propõe desempenhar, referindo-se ao tipo de trabalho que as federações devem fazer em conformidade com a competência que possuem num determinado domínio.

As federações desempenham uma função social no papel de entidades máximas de uma modalidade, ao nível nacional, direccionando e circunscrevendo a sua vocação ao desenvolvimento da modalidade desportiva e das respectivas disciplinas (Teixeira, 2002).

Procura-se, deste modo, atingir os seguintes objectivos:

- Promover e dirigir a prática da modalidade desportiva, masculina e feminina, em articulação com os órgãos do Estado responsáveis pela tutela do desporto nacional, com o Comité Olímpico de Portugal e com a Confederação do Desporto de Portugal;
- Estimular e apoiar a constituição e funcionamento das associações regionais;
- Fomentar o intercâmbio internacional, estabelecendo e mantendo boas relações de cooperação com todas as outras federações;
- Representar os interesses dos seus associados perante a administração pública central, regional e autarquias.

A Lei de Bases do Desporto define as federações como pessoas colectivas sem fim lucrativo e com funções de promoção, regulamentação e direcção da prática de uma modalidade desportiva ou conjunto de modalidades afins e de representações junto da administração pública e de organizações congéneres internacionalmente.

Perante o quadro legal, não se percebe ao certo se as federações desenvolvem a generalização da prática desportiva ou se, por outro lado, dão relevância à alta competição. Ficando sempre a dúvida se as federações têm uma intervenção vocacionada para a melhoria das condições de prática dos atletas filiados e alta competição ou assumem uma postura mais de intervenção social onde o importante é a formação dos cidadãos.

No estudo de Monteiro, Pires & Colaço (1997) existe uma posição muito forte quanto à possibilidade de às federações só competir a orientação e a especialização dos praticantes e não a formação de dirigentes e atletas.

1.3. Missão

A maneira especial como uma organização deve cumprir a sua vocação designa-se por missão (Pires, 2003).

Segundo Correia (2002), a missão relaciona-se com aquilo que as federações têm que realizar, no fundo as obrigações em função dos seus compromissos perante os sócios, os praticantes e o Estado.

Estas organizações cumprem a sua vocação dando resposta a segmentos sociais específicos. Perspectivando e intervindo no segmento do rendimento desportivo, elas dão corpo às suas missões.

2. Visão legislativa

As federações, pelas atribuições e direitos consagrados pelo estado português, assumem um papel de destaque no sistema desportivo (Correia, 2000). Mas, só nos anos quarenta o Estado Português interioriza na sua política a necessidade de acompanhar e dirigir a evolução deste fenómeno social, o

desporto e, nas palavras de Meirim (1993), posiciona as federações desportivas no topo da orgânica desportiva.

Como já referido anteriormente, os legisladores, só depois de trinta anos a referir a problemática do desporto e actividade física, é que, no texto constitucional de 1976, que consagra a liberdade de associação como um direito fundamental de todos os cidadãos, expõem claramente a sua posição sobre a temática. Mas, a lei foi mais longe e na sua revisão em 1982, o n.º 2 do artigo 79.º da CRP é alterado, afirmando que o Estado deve promover, estimular orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, em colaboração com as escolas e as associações e colectividades desportivas. Aqui podemos já encontrar o reconhecimento explícito da importância do sector federado no desenvolvimento do desporto.

Contudo Meirim (1994) refere a pouca segurança jurídica do estado com as organizações desportivas devido à falta de clareza das suas relações.

Até à publicação da Lei de Bases do Sistema Desportivo (LBSD), Lei n.º 1/90 de 13 de Janeiro, esta relação manteve-se um pouco instável e confusa, mas pode-se dizer que a partir daqui se inicia um novo ciclo, não só porque reforça os princípios constitucionais mas também consegue, em alguns momentos, esclarecer os direitos e deveres dos diferentes órgãos. Desde então muitas Leis, Decretos-Lei e Portarias foram aprovadas para reger o desporto nacional.

Este esclarecimento torna-se ainda mais claro com a recente Lei de Bases do Desporto (LBD), Lei n.º 30/2004, de 21 de Julho, que revoga a anterior e onde desde logo se destacam dois aspectos importantes para a relação do Estado e das federações desportivas.

Num primeiro momento, no seu Artigo 1.º, n.º 1, constata-se o interesse público pela relevância do fenómeno desportivo como um factor cultural indispensável na formação plena da pessoa humana e no desenvolvimento da sociedade. E, num segundo momento, a referência no Artigo 1.º, n.º 3, a uma coordenação aberta e uma colaboração prioritária e necessária entre a organização pública do desporto, incluindo aqui claramente as federações desportivas, e os corpos sociais intermédios públicos e privados que compõem o sistema desportivo. A reforçar esta ideia temos ainda os Artigos 8.º, 10.º e 11.º subordinados à

epígrafe “Princípio da coordenação”, “Princípio da participação” e “Princípio da intervenção pública”, respectivamente.

A referência explícita às federações desportivas dá-se no Artigo 12.º que tem como epígrafe “Princípio da autonomia e relevância do movimento associativo” e que no seu n.º 1 reconhece, além dos clubes e associações, as federações como tendo um papel essencial no enquadramento da actividade desportiva e na definição da política desportiva. No n.º 2 do mesmo artigo podemos ainda ler: “É reconhecida a autonomia das organizações desportivas e o seu direito à auto-organização através das estruturas associativas adequadas, assumindo-se as federações desportivas como o elemento chave de uma forma organizativa que garanta a coesão desportiva e a democracia participativa.”

Nunca antes foram enumeradas tantas vezes estas organizações desportivas como agora, a LBSD só o fez indirectamente no seu Artigo 1.º e depois directamente no Artigo 21.º e 22.º. Mas, a LBD continua as suas referências. Deste modo podemos constatar o quão importantes são as federações desportivas para o desenvolvimento do sistema desportivo nacional. O legislador teve essa sensibilidade.

Para efeitos do sistema desportivo nacional, no que diz respeito às federações desportivas, a LBD no seu Artigo 20.º entende por federação desportiva a pessoa colectiva de direito privado que, englobando praticantes, clubes, sociedades desportivas ou agrupamento de clubes e de sociedades desportivas, se constitua sob a forma de associação sem fins lucrativos, e se proponha a prosseguir os seguintes objectivos gerais:

- Promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, a prática de uma modalidade desportiva ou conjunto de modalidades afins ou combinadas;
- Representar perante a administração pública os interesses dos seus filiados;
- Representar a sua modalidade desportiva, ou conjunto de modalidades afins ou combinadas, junto das organizações congéneres estrangeiras ou internacionais;
- Promover a formação dos jovens desportistas;

- Promover a defesa da ética desportiva;
- Apoiar, com meios humanos e financeiros, as práticas desportivas não profissionais;
- Fomentar o desenvolvimento do desporto de alta competição na respectiva modalidade;
- Organizar a preparação desportiva e a participação competitiva das selecções nacionais;
- Assegurar o processo de formação dos recursos humanos no desporto e dos recursos humanos relacionados com o desporto.

No sistema desportivo existem federações desportivas com características diferentes, neste sentido o legislador teve a preocupação de as classificar para melhor entendimento. É no Artigo 21.º, n.º 1, da referida Lei, que se lê que as federações desportivas podem ser classificadas em federações unidesportivas e federações multidesportivas. Este artigo vai mais longe ao especificar no seu n.º 2 que são federações unidesportivas as que englobam pessoas ou entidades dedicadas à prática da mesma modalidade desportiva, incluindo as suas várias disciplinas ou um conjunto de modalidades afins ou conjunto de modalidades combinadas. E, por outro lado, as federações multidesportivas, no n.º 3, as que se dedicam ao desenvolvimento da prática cumulativa de diversas modalidades desportivas, por áreas específicas de organização social.

Estas, por sua vez, têm competência para o exercício, dentro do respectivo âmbito, de poderes regulamentares, disciplinares e outros de natureza política caso lhes seja concedido o estatuto de utilidade pública desportiva como esclarece a este respeito o Artigo 22.º, n.º 1, da mesma lei.

No seu n.º 2 refere que as condições de atribuição, bem como os processos de suspensão e cancelamento do estatuto de utilidade pública desportiva e a organização interna das federações será regulada por diploma próprio, no Decreto-Lei n.º 144/93, de 26 de Abril, que estabelece o Regime Jurídico das Federações Desportivas (RJFD), e, para além das matérias exigidas pela Lei e pelo RJFD, os estatutos destas devem especificar e regular o seguinte, segundo o n.º1 do Artigo 23.º:

- Localização deve ser em território nacional;
- Obrigatoriedade de contabilidade organizada;
- Devem ter interdição de filiação dos seus membros numa outra federação desportiva da mesma modalidade;
- Limitação de mandatos para os membros titulares dos órgãos estatutários;
- Incompatibilidade e impedimentos com a função de órgão federativo;
- Igualdade de acesso de homens e mulheres aos órgãos estatutários.

Para que não restem dúvidas nesta temática, o n.º2 do mesmo artigo acrescenta que os regulamentos e respectivas matérias que as federações desportivas dotadas de utilidade pública desportiva devem elaborar está previsto no RJFD.

As federações que se enquadram no Artigo 22.º referido anteriormente beneficiam de apoios de várias naturezas. De subsídios, comparticipações ou empréstimos públicos, entre outros sejam eles de natureza técnica, materiais ou humanos, tema referido nos Artigos 65.º e 66.º, subordinados à epígrafe “Apoio financeiro ao associativismo desportivo” e “contractos–programa de desenvolvimento desportivo”, respectivamente. Estes referem a forma e as condições para que se processe esse apoio.

O Estado delega poderes de natureza pública às federações desde que estas respeitem, na sua organização e funcionamento, as regras definidas na Lei de Bases do Desporto, podendo considerar-se direitos e deveres. Nos direitos encontramos o reconhecimento de títulos, gozo dos privilégios e apoios previstos na lei, nos deveres consideram-se as normas referentes à orgânica e funcionamento das respectivas federações.

O Estado impõe a fiscalização do papel público desempenhado pelas federações que, nos termos da Lei, é realizada mediante inspecções, inquéritos e sindicâncias no que respeita ao exercício de poderes públicos e à utilização de dinheiros públicos (artigo 10.º do RJFD dotadas do Estatuto de Utilidade Pública Desportiva).

Aqui são definidas as regras de organização e de funcionamento das federações para a elaboração das competições oficiais, como a liberdade de

acesso e a igualdade dos participantes. A elaboração dos estatutos e regulamentos e ainda, para os órgãos federativos e seus titulares, impõe a existência de um órgão unipessoal, o Presidente, com poderes reforçados no que respeita à anterior estrutura orgânica.

Em suma, temos que as federações desportivas têm o seu enquadramento definido na LBD e o seu regime jurídico traçado no Decreto-Lei n.º 144/93, de 26 de Abril. De ambos os diplomas resulta uma intervenção pública sobre a sua organização e funcionamento que ultrapassa a previsão de uma mera colaboração com os poderes públicos no desenvolvimento do sistema desportivo nacional.

“Habilitadas a desempenhar funções públicas, as federações desportivas são dotadas de poderes públicos e sujeitas a esquemas organizativos, impondo-lhes a lei a conformação a regras bem definidas de constituição, organização e funcionamento, como contrapartida da concessão do estatuto de utilidade pública desportiva” (Pessanha, 2001).

O estatuto de utilidade pública desportiva é um ponto fundamental pois é nele que se situa a análise da necessária compatibilidade de um estatuto de autonomia com a ingerência do Estado nos assuntos desportivos.

Neste contexto verifica-se que foi criado um espaço próprio e distinto do resto da sociedade em que as federações desportivas são as únicas pessoas colectivas que podem ser titulares da utilidade pública desportiva.

CAPÍTULO III: O DESPORTO COMO UM SERVIÇO

Aos desafios colocados ao mundo do desporto em permanente evolução, só as respostas baseadas na aplicação dos conhecimentos da teoria da gestão estratégica e do marketing podem conduzir as organizações desportivas a pensar melhor e, conseqüentemente, a agir mais rapidamente, como refere Antunes (2002).

O marketing de serviços tem ganho cada vez mais importância num vasto leque de indústrias durante as últimas décadas. A produção de serviços tem crescido muito rapidamente, conseqüentemente, o emprego neste sector aumentou de um modo significativo. As actividades relacionadas com o turismo e os serviços culturais e recreativos, onde se inclui o desporto, contribuíram muito para esta forte produção e investimento.

Importantes eventos desportivos, por exemplo, têm a capacidade de melhorar o desempenho nas actividades de serviços culturais, recreativos e relacionados com o turismo. O impacto de um evento desportivo importante é sempre reconhecido na economia de um país.

Segundo Fullerton & Dodge (1995), ao longo dos últimos anos, tem havido um notável crescimento no interesse tal como na aplicação do marketing do desporto.

As modalidades desportivas geridas por organizações desportivas não dispensam a utilização do marketing como instrumento de mudança e desenvolvimento. É no seu domínio que se projectam ideias, imagens e se comunica com determinado grupo social, Raposo (2000).

Neste sentido pretende-se neste capítulo perceber o que é realmente um serviço e as suas características, para que depois possamos entender por que é que o desporto é considerado um serviço e as suas particularidades como serviço.

1. Serviço

Muito trabalho já foi feito no sentido de tentar definir o conceito serviço, por vezes a única conclusão a que se chega é que este é simplesmente o contrário

de produto. Um serviço não é algo físico que se compra e dá lugar à sua posse, mas apenas ao seu consumo. O que se compra não é um objecto mas sim uma prestação, estas e muitas outras afirmações têm sido uma continuidade.

Uma coisa parece certa para diferentes autores e em várias monografias, é que os serviços em contraste com os produtos têm características muito particulares que nos remetem a uma política de produto adaptada e que designaremos de política de serviço. Tal como referiu Shostack (1987) os serviços não são coisas ou objectos mas sim processos.

Um serviço pode definir-se através de características que incidem directamente na política de marketing adoptada das quais podemos destacar as mais referenciadas, seguindo a terminologia proposta por Lindon, Lendrevie, Rodrigues & Dionísio (2000).

Os serviços são imateriais, têm um carácter intangível muito grande não permitindo a sua fácil apreciação pelo potencial cliente. Não têm uma componente física, material, que permita a observação e análise prévia. Para que essa análise seja possível é necessário que esse serviço seja utilizado para saber se ele corresponde às expectativas de cada um.

Os serviços são inseparáveis, estes são produzidos e consumidos simultaneamente. Segundo os autores (Lindon et al., 2000) a “fábrica” é o ponto de venda, é o local onde se encontram os consumidores e em alguns casos este acompanha o processo de produção do serviço e inclusive faz parte dele. Consequentemente, estes não podem ser armazenados, provocando algumas dificuldades no ajustamento entre a oferta e a procura.

Os serviços são heterogéneos, o marketing de serviços é diferente conforme necessita ou não da presença de clientes e dos prestadores de serviços. Podemos ter a relação física com o prestador de serviços, o serviço pode ser realizado à distância ou por intermédio de uma máquina, embora a produção da generalidade dos serviços pressuponha uma relação directa entre o cliente e o prestador de serviços.

Neste sentido Shilbury & Westerbeek (1998) referem que os serviços são potencialmente variáveis no seu desempenho, ou seja, podem variar muito dependendo de quem os desempenha.

Por outro lado, Lindon et al. (2000) referem a heterogeneidade pelo consumidor, pois este contribui para qualidade do serviço, pelo seu bom ou mau humor, pelo seu grau de exigência, pela sua competência, pela sua experiência, pela forma como se envolve no acto de produção e consumo do serviço.

O serviço não é eterno, como não pode ser armazenado deixa de fazer sentido depois de acontecer. Este não pode ser reclamado se as pessoas não usufruírem dele e é simplesmente rendimento perdido. Os serviços dependem do tempo e não podem ser armazenados porque não são passíveis de ser produzidos anteriormente ao contacto com o cliente (Martins, 2002).

Para Shilbury & Westerbeek (1998) um serviço é sobretudo qualquer actividade ou benefício que é intangível e que não resulta em propriedade. Foca ainda que a maior diferença entre um serviço e um produto talvez seja a inseparabilidade do primeiro.

Não devemos porém fazer uma distinção radical entre serviço e produto pois pode existir uma relação de continuidade. Se por um lado há cada vez mais serviços associados à venda e ao consumo de produtos tangíveis, como que se de uma extensão do próprio serviço principal se tratasse, também a venda de produtos se pode associar à prestação de serviços porque se verifica uma justificada tendência para transformação do conceito de produto em prestação de serviços.

Segundo Lovelock (1996), ao classificar um serviço, precisamos de determinar até que ponto o cliente tem de estar presente. Para esse fim o autor utiliza quatro formas de distinção:

- Acções tangíveis para o corpo das pessoas;
- Acções tangíveis para os produtos e outras posses físicas;
- Acções intangíveis direccionadas para a mente das pessoas;
- Acções intangíveis direccionadas para as posses intangíveis.

Através desta classificação podemos então reflectir e questionar onde se insere o nosso serviço, nomeadamente desporto fornecido pelas federações desportivas. Analisar-se-á esta temática um pouco mais à frente pois este é um assunto de real interesse. Mas a problemática não acaba aqui, depende ainda se estamos a falar de participação física numa actividade ou se por outro lado nos referimos só à comparência. Na verdade as nossas federações desportivas têm estas duas vertentes, que, dependendo da modalidade em questão, desenvolvem mais ou menos a comparência, isto é, a atracção dos espectadores para a assistência aos jogos.

Ainda sobre a classificação dos serviços, Lindon et al. (2000), têm outra perspectiva que se relaciona com a continuidade do serviço e do produto e agrupa os serviços e os produtos em quatro categorias: os serviços puros; os serviços com forte componente material; os produtos puros e os produtos com forte componente de serviços. De salientar contudo que estas categorias por sua vez não são rígidas. Por vezes, um serviço não se desenvolve unicamente ao lado dos produtos mas sim em simultâneo. Perante tal, percebemos que não é fácil fazer a avaliação de um serviço.

Zeithaml e Bitner (1996) argumentam que os serviços enfatizam qualidades de experiência, que podem ser discernidas durante a concepção, e qualidades de boa reputação ou crédito que os consumidores têm de ter com confiança, pois estes envolvem características difíceis de avaliar mesmo depois do seu consumo.

Contudo Lovelock refere que o primeiro impacto frontal será sempre as instalações e o pessoal onde se desenvolve o serviço. As instalações e o pessoal são tangíveis o suficiente e um dos elementos operacionais necessários para criar o serviço.

O serviço é uma acção ou desempenho que não pode ser embrulhado e levado para casa. Como resultado, é relativamente difícil definir a natureza de um serviço antes da compra e avaliá-lo em relação aos competidores alternativos. Este problema é maior das primeiras vezes que se usufrui de um serviço pois não se tem experiências anteriores do serviço em questão.

2. Especificidade dos serviços de desporto

O desporto é considerado um serviço, pois em contraste com um produto tem características muito particulares.

Vários autores têm escrito sobre marketing do desporto (Mullin 1980, 1985; Mullin e al. 1993; Shilbury 1989, 1991; Sutton & Parrett 1992) entre outros, e tem-se notado um certo entendimento quanto às características únicas do desporto enquanto serviço. Requer-se que os profissionais do marketing do desporto adotem estratégias diferentes das tradicionais, embora alguns deles não façam referências específicas ao marketing de serviços, as discussões relacionadas com estas características alinham o desporto com os atributos de um serviço (Shilbury & Westerbeek, 1998).

Neste sentido as características que distinguem um produto de um serviço ajudam a descrever o desporto como um serviço. Com base nas referências ao serviço abordadas no ponto anterior compreender-se-á o desporto como um serviço.

No que se refere à sua intangibilidade, fácil será de perceber que os serviços de desporto são desempenhados e não objectivos. Estes não podem ser vistos, provados, sentidos ou cheirados antes de serem adquiridos.

Os praticantes ou outros consumidores decidem a sua compra na base de uma promessa de um fornecedor de serviços de desporto baseando-se num folheto, num catálogo ou no contacto informal boca a boca. Esta característica exige que o fornecedor de serviços mostre a sua credibilidade e a sua capacidade para responder às necessidades. Logo aqui se depreende uma política de comunicação centrada na confiança e na imagem de especialistas daquele serviço, bem como uma política de produção que se esforça para dar tangibilidade ao serviço associando produtos ao serviço (Debordes, Ohl & Tribou, 2001).

Shilbury e Westerbeek (1998) dão-nos como exemplo de intangibilidade que não é tão simples, como nos produtos físicos, descrever quais os benefícios do serviço que as pessoas levam consigo para casa depois de praticarem

desporto, ou os benefícios resultantes de assistir a um jogo de qualquer modalidade desportiva.

Encontramos também nestes exemplos a característica de inseparabilidade, já que o consumidor tem que estar presente durante a produção, seja como praticante, seja como mero espectador.

Os serviços desportivos são muito variáveis no seu desempenho. Nenhum evento desportivo permanece igual de uma semana para a outra, existe muita mudança no mundo do desporto. São as competências dos recursos humanos, o clima, o financiamento, os resultados, enfim, uma multiplicidade de características que torna o serviço muito incerto e heterogéneo.

Um serviço não pode ser armazenado, se não é consumido no momento da prestação, perde-se definitivamente (Debordes et al., 2001). Neste seguimento Shilbury e Westerbeek (1998) referem ainda que os eventos desportivos, ou simplesmente um treino dependem do tempo, estes não podem ser armazenados. Os bilhetes não vendidos num jogo não podem ser reclamados, são simplesmente investimentos e/ou rendimentos perdidos.

A qualidade de um serviço não é estável. Diversas variáveis circundantes podem modificar a percepção que o cliente tem da qualidade da prestação do serviço (Debordes et al., 2001). Como já referido anteriormente devem ter-se em conta todos dos factores de desenvolvimento desportivo dando maior relevância neste caso aos recursos humanos que os desempenham bem como à heterogeneidade dos seus consumidores que em muito contribuem para a qualidade desse serviço.

Também na classificação de um serviço, as características específicas do desporto são de importante relevância, como referido anteriormente na linha de Lovelock (1996)¹.

A questão interessante será nesse contexto enquadrar o desporto. Mas para que isso aconteça deve-se especificar se se está a falar de participação física numa actividade ou se, por outro lado, se faz referência só à comparência. Segundo Shilbury & Westerbeek (1998), a participação física pode ser

¹ Vide pág. 71

classificada como um serviço baseado em pessoas e direccionado para o corpo das pessoas. A comparência em eventos desportivos pode ser classificada mais exactamente como um serviço baseado em pessoas e direccionado para a mente das pessoas.

Para os mesmos autores o contexto da participação em desporto é importante para determinar as estratégias de marketing. O exemplo mais óbvio é a formação de estratégias de marketing dirigidas para atrair os jogadores a participar numa competição ou desportos e as estratégias de marketing necessárias para atrair as pessoas para comparecerem num evento desportivo. Em ambos os casos, é preciso perguntar porque razão tal esquema de classificação é importante.

Lovelock (1991) aponta várias hipóteses que procuram esclarecer neste contexto o enquadramento do desporto:

- O cliente tem de estar fisicamente presente: durante o serviço, apenas para iniciar ou terminar a transacção do serviço, ou nunca;
- O cliente tem de estar mentalmente presente durante a entrega do serviço. A presença mental pode ser mantida a distâncias físicas através de comunicação por correio ou formas electrónicas;
- O modo como o espectador é “modificado” pelo recebimento do serviço, e como beneficia destas “modificações”.

Se, como é o caso do desporto, os clientes têm de estar presentes para participar ou observar um evento ao vivo, eles têm de entrar na “fábrica” do serviço, levando-nos novamente para a importância da simultânea produção e consumo. Quando espectadores ou participantes entram na “fábrica” do desporto, isto tem uma implicação óbvia para o gestor desportivo. A “fábrica” do desporto é mais conhecida por instalações desportivas e a maior implicação do facto de o consumidor lá entrar é que a assistência do desporto, em particular, é uma experiência do serviço.

No desporto, é difícil superar a síndrome do ganhar (eu tive um bom dia/noite) ou perder (eu tive um mau dia/noite). Embora este leque especial de emoções nunca seja removido do produto desportivo, a sua importância pode ser diminuída assegurando que a qualidade do serviço seja muito boa.

O marketing do desporto oferece desafios únicos aos gestores de marketing, pois o serviço a promover é intangível e rapidamente muda e o marketing do desporto tem um pequeno controlo no serviço principal (a modalidade) para ser vendido (McDonald & Milne, 1999).

O serviço desportivo tem uma dimensão emocional, o carácter intangível do serviço desportivo duplica-se pelo carácter altamente emocional que lhe dá densidade, Jeu (1992, cit. por Desbordes et al., 2001). Um espectáculo desportivo necessita do comentador desportista ou, se não se deixa acompanhar pelas emoções manifestadas pelo público, corre o risco de perder todo o relevo. O comentário desportivo e o ambiente fazem parte do serviço.

O serviço desportivo tem uma dimensão ambiental, em torno da prática desportiva influi fortemente a sensação de prazer e o agrado e satisfação do praticante/consumidor. Também se pode decidir que o envolvimento faz parte integrante do serviço. As instalações e o seu envolvimento são muito importantes para a escolha de determinada actividade desportiva.

O serviço desportivo supõe a participação activa do consumidor, a especificidade do serviço desportivo encontra-se também num processo de cooperação do praticante consumidor na produção do serviço. É pela implicação do seu corpo na prestação, pelo suor e pelo público, por vezes também pela dor, que o praticante consome o serviço. É o seu próprio gasto de energia (e não a do fornecedor de serviços), os seus esforços e os seus recursos que dão consistência ao serviço.

O corpo é de alguma maneira o primeiro instrumento da produção, mas o fornecimento de serviços desportivos, segundo Eiglier e Langeard, apresenta limites de qualidade: com efeito, o êxito da participação desportiva está estritamente vinculado ao nível do domínio corporal e da técnica do praticante e dos seus objectivos desportivos (Desbordes et al., 2001).

Um praticante com baixa forma física e com escasso valor técnico proporcionará uma prestação de menor qualidade desportiva que um praticante de bom nível, isto independentemente do nível de competência oferecido pelo fornecedor de serviços.

Um jogador aprendiz de ténis se não realizar nenhum progresso transformar-se-á num consumidor decepcionado e abandonará a actividade. Pelo contrário, um bom jogador renovará o consumo que o realça. Mais em concreto e quando se está relacionado com práticas colectivas, pode decidir-se que a satisfação funciona também em função da prestação dos participantes e da sua proximidade social.

Também se pode referir este fenómeno social em relação aos clubes pois os seus sócios pretendem uma distinção social por pertencerem a determinado grupo e, conseqüentemente, sentir-se-ão mais satisfeitos em relação aos sócios de clubes não selectivos e cujo público é socialmente heterogéneo. Por um lado, existe um espírito de clube e uma imagem social que faz parte do serviço consumido, por outro, os sócios têm a impressão de um serviço incompleto e sentem uma certa frustração se não sentirem essa distinção, tendo em conta a sua necessidade de posicionamento social pelo desporto. O desporto permite valorizar-se aos olhos dos outros e obter uma posição social.

Uma outra característica essencial do serviço desportivo consiste na sua dimensão simbólica particularmente forte. Todo o consumo desportivo ou não desportivo apresenta um carácter simbólico unido a representações sociais, mas através do consumo desportivo é reforçado ainda mais.

“É necessário conhecer os componentes do serviço desportivo para melhor adaptá-lo, manipulá-lo e ajustá-lo aos interesses e necessidades do mercado.” (Parente, 2000)

CAPÍTULO IV: O POSICIONAMENTO

Segundo Branch (1992) o marketing é como que uma filosofia de gestão entre as organizações e a satisfação das necessidades do mercado, que inclui valores, técnicas e programas de acção com impacto em todas as áreas funcionais de uma organização.

As organizações dedicam muito tempo, energia e recursos financeiros a clarificar, “definir” os seus serviços para o mercado e para os seus consumidores (Branch, 1992). Isto é posicionamento!

Neste sentido, o posicionamento deve proporcionar o atingir dos objectivos propostos sendo por isso referido por muitos autores, também, como o ponto central do marketing. Segundo Branch, o que se quer ser ou fazer (1992).

Tal como o desporto, o posicionamento de um serviço não é um tema novo, mas ao entrar no mundo das organizações mantém-se um conceito actual.

Os seus pioneiros foram All Ries e Jack Trout e desde então muitos artigos já foram escritos. Em 1972 começou a falar-se tanto dele que esta data passou a designar-se como *a era do posicionamento*.

Muitos gestores de marketing afirmam mesmo que uma das suas melhores armas é sem dúvida a escolha de um posicionamento. Grande parte dos autores referidos ao longo do capítulo falam em produtos, embora se saiba que os serviços têm características muito específicas, a maior parte das estratégias é compatível para ambos. Neste sentido, referir-se-á o desporto como serviço, predominantemente intangível com características de serviço mas com um envolvimento tangível de produto.

Neste sentido, este capítulo pretende esclarecer o conceito de posicionamento, os processos que o antecedem e o precedem, bem como a sua importância e as suas etapas de desenvolvimento, desde as formas de diferenciação às diferenças a promover, abordar-se-ão igualmente as características e eficácia de um bom posicionamento, a estratégia de posicionamento, o reposicionamento, os mapas de percepção, o posicionamento de serviços desportivos e outros factores que o podem influenciar.

1. O conceito chave do marketing

O posicionamento é um conceito chave na decisão estratégica de marketing de qualquer organização (Lindon et al., 2000).

Kotler et al. (2002) referem que o posicionamento de um serviço consiste no processo que conduz à sua identificação clara e reconhecida pelo mercado, baseada em critérios objectivos e/ou subjectivos, que o tornam distinto dos serviços alternativos concorrentes.

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

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

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

O consumidor para se defender do volume de comunicação diária, filtra ou rejeita muita informação. A sua mente só aceita aquilo que coincide com o seu conhecimento e com a sua experiência anterior. Muitas tentativas já foram feitas para mudar a mente dos consumidores através da publicidade, mas uma vez que a mente esteja formada, é quase impossível modificá-la.

No entender dos mesmos autores o posicionamento parece ser só comunicação, o serviço é um dado e o objectivo é manipular a percepção do consumidor. Contudo, para vários autores que os seguiram o posicionamento é mais do que publicidade. A posição do serviço pode ser afectada pelo preço,

distribuição, promoção mas sobretudo pelo próprio serviço. Este é o centro à volta do qual se estabelece uma estratégia de posicionamento (Shostack, 1987).

Completando esta ideia Pires (1995) faz referência à diferenciação como uma das melhores formas de actuar, em que os serviços têm atributos que o mercado reconhece como únicos ou diferentes dos da concorrência. Não nos podemos esquecer contudo que esses atributos só são verdadeiramente importantes se tiverem valor para os consumidores.

Também Kotler (1994), Lovelock (1996), Lindon et al. (2000), Kotler et al. (2002), entre outros, referem a diferenciação como valorizadora dos serviços evitando a concorrência directa, como se verificará um pouco mais à frente. Evangeloupoulos (1994) acrescenta ainda que posicionamento é igual a significado pois, ajuda os consumidores a terem uma “ideia fixa” do serviço, e diferenciação relativamente às ofertas competitivas.

Como é verdade em todas as marcas, também o posicionamento dos serviços exerce uma influência importante na sua performance (Sayman, Hoch & Raju, 2002). É através do posicionamento de um desporto que uma organização (federação) pode influenciar o modo como os praticantes percebem as características desta em relação aos seus concorrentes. O objectivo do posicionamento do desporto é influenciar a procura, criando um serviço com características específicas, isto é, os seus atributos e uma imagem definida.

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

O posicionamento é então o acto de desenvolver a oferta e a imagem da organização, é a forma do serviço ser definido pelo consumidor nos seus atributos importantes de maneira a que ocupe uma posição competitiva distinta

e significativa na mente do segmento alvo (Kotler & Armstrong, 1990; Kotler, 1994; Kotler et al., 2002).

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

Os consumidores são sobrecarregados com informações sobre os serviços e não os podem reavaliar todas as vezes que tomam uma decisão de consumo. Para simplificar essa decisão, organizam os serviços em categorias, ou seja, posicionam o serviço na sua mente.

Os serviços bem sucedidos dependem do quão bem se percebem os cinco requisitos sobre os elementos mentais mais importantes no processo de posicionamento mencionados por Trout (1996):

- As mentes são limitadas. A nossa percepção é selectiva mas a nossa memória é altamente selectiva pois temos a limitação fisiológica de não conseguirmos processar um infinito conjunto de estímulos;
- As mentes detestam confusão. Se se tentar comunicar um grande número de informação é normal que as pessoas fiquem confusas. A melhor forma de se entrar numa mente é simplificar a mensagem;
- As mentes são inseguras. No consumo estas tendem a ser emocionais e não racionais, não percebendo por vezes porque o fazem. Muitas vezes as pessoas consomem o que pensam que devem, ou o mesmo que os outros pois, o motivo social de estar na moda é reforçado pelo orgulho em exhibir um estilo de vida específico;
- As mentes não mudam. É muito difícil mudar as atitudes. A grande afluência das pessoas é para o que já conhecem e não para o que é novo. Para alterar uma atitude é presumivelmente necessário modificar as velhas crenças e valores. É difícil mudar a mente mas é possível voltar atrás e corrigir uma ideia velha;
- As mentes podem perder o foco. Quando se oferecem muitos serviços diferentes deixa de existir uma percepção clara da organização e não tardará muito a que outra organização especializada num serviço se torne o número um.

Para Proctor (1996) o conceito de posicionamento de um serviço indica o que este representa e como os consumidores o podem avaliar, o posicionamento pode ser funcional, simbólico ou empírico.

Funcional quando se refere a serviços concebidos para resolver problemas relacionados com as extremas necessidades dos consumidores.

Simbólico quando diz respeito às necessidades geradas internamente pelos consumidores para seu próprio engrandecimento, posição na sociedade ou simplesmente satisfação do ego.

Empírico quando se reporta a serviços que providenciam prazer sensorial, variedade ou simulação cognitiva.

Já para Ries & Trout (1993), existem três posicionamentos alternativos:

- Fortalecer a marca num posicionamento actual na mente dos consumidores;
- Procurar um posicionamento que ainda não esteja ocupado e que seja apreciado por clientes suficientes;
- Reposicionar a concorrência.

A posição do serviço, segundo Bratra, Myers & Aaker (1996), é a orientação da associação do consumidor com a marca. Esta cobre os atributos físicos, estilo de vida, uso ocasional, uso da imagem ou logótipos de lançamento.

Pelo exposto será lícito afirmar que o posicionamento de um serviço se desenvolve ao longo dos anos, não só através da publicidade, mas também de boca em boca e experiências de uso. Este pode ser distintivo ou difuso, dependendo da consciência da publicidade desse serviço ao longo dos anos. E, relativo quando refere um serviço imposto e comparável pelo consumidor, levando-o a perceber se este é parecido ou diferente dos seus competidores.

2. Antes e depois do posicionamento

Como sustenta Kotler (1994) o processo de marketing inicia-se ainda mesmo antes do serviço estar disponível. Inicialmente os gestores de marketing analisam o mercado e segmentam-no. Só posteriormente seleccionam o

mercado a atingir e estabelecem o posicionamento do valor a oferecer. Na fórmula “segmentação – mercado alvo – posicionamento” que corresponde à primeira fase do processo de marketing – a escolha do valor – é a essência do marketing estratégico. Na segunda fase do processo, temos a fórmula “posicionamento – marketing-mix”.

2.1. Segmentação

Batra et al. (1996) têm uma visão muito particular de relacionar sempre dois conceitos: segmentação e posicionamento. Estes autores defendem que não se pode só disponibilizar uma imagem e uma mensagem para um grande e homogéneo público, pois é mais importante o alvo ser um grupo de consumidores específico com mensagens específicas.

A identificação do segmento de mercado altamente potencial é normalmente acompanhado pelo processo de decidir exactamente que aspecto é que o serviço deve evidenciar. Com que imagem ou percepção global do serviço os consumidores devem ficar, e que posição ocupa nas suas mentes.

O ponto chave da estratégia de posicionamento é que o consumidor deve ter uma ideia clara do que o seu serviço desportivo deve ter e ser na sua categoria de serviços desportivos, e este serviço não pode estar nitidamente e claramente posicionado se tentar ser tudo para todos.

Também para Proctor (1996) as estratégias de segmentação e posicionamento estão interrelacionadas. A opção de um ou mais alvos é baseada, pelo menos em parte, na possibilidade da organização planear e implementar uma efectiva estratégia de posicionamento que conheça as necessidades do grupo alvo. Por outro lado, a estratégia de posicionamento usada para perseguir o mercado alvo pode variar consideravelmente, ou pode ter características comuns.

O posicionamento de um serviço está intimamente relacionado com a segmentação de mercado. Este é um processo em que os consumidores potenciais estão divididos em pequenos grupos com características ou necessidades similares e baseados nas características demográficas, psicográficas, no rendimento das famílias e utilizações do serviço. Não nos

podemos esquecer porém que hoje as estratégias de marketing são também baseadas na segmentação de traços de personalidade e diferentes estilos de vida.

O marketing de massas não tem uma eficácia longa, embora esta técnica já não seja muito utilizada nos nossos dias, algumas organizações tentam o posicionamento mais antigo da década de 20 do século passado.

As estratégias de marketing mudaram drasticamente nas passadas décadas, hoje em dia as misturas de estilos de vida alternativos tornaram o marketing de massas substancialmente menos atractivo. As mudanças radicais desta estratégia foram observadas no meio dos anos sessenta. A partir de então, os serviços devem ser posicionados para atrair distintos segmentos da população.

Se uma organização divide o mercado dentro de segmentos identificáveis, o próximo passo é decidir a que segmentos se dedicar. O segmento não deve ter só as próprias características, mas deve também ser alargado o suficiente para ser rentável. A organização deve evoluir com as suas próprias forças, fraquezas e objectivos estratégicos para determinar o segmento mais apropriado.

Sutter (1994) diz mesmo que contrariamente ao marketing dito indiferenciado que consiste em dirigir-se a um grande número de pessoas com o mesmo serviço e comunicação, é preferível um marketing diferenciado onde a cada segmento corresponde uma procura diferente de serviços e a construção de uma estratégia particular para cada segmento visado.

A respeito do posicionamento relativo aos segmentos François, Nantel & Bilodeau (1993) mencionam que uma empresa pode querer adaptar a estratégia a um só segmento – estratégia de marketing concentrada –, particularmente recomendada para os organismos culturais, que devido a recursos limitados e a particularidade da sua missão, tem a vantagem de ter um segmento em particular.

Este posicionamento tem de ser feito a partir de uma boa compreensão das características de segmentação que podem explicar as preferências e os comportamentos dos consumidores, como as variáveis sócio demográficas, ou mesmo geográficas. Mas, na maioria dos casos, as organizações culturais

posicionam-se em função dos segmentos definidos segundo os benefícios procurados pelos consumidores.

O posicionamento de um serviço cultural em função dos benefícios que ele pode oferecer e, uma parte, em função dos segmentos que ele visa, permite ao gestor detectar os serviços concorrentes e eventualmente os seus possíveis aliados. Todas as estratégias são dotadas de uma compreensão refinada nos atributos e nos benefícios procurados pelos consumidores. Isto implica que é muito importante compreender bem quais os critérios sobre os quais os consumidores fundamentam as preferências e as escolhas.

Sob o ponto de vista de Kotler & Armstrong (1990), uma vez que uma organização decide em que segmentos do mercado entrar deve depois decidir que posição ocupar nesses segmentos.

Como refere Katz (1988) o posicionamento de uma organização no segmento alvo é a identidade da organização. É a medida das suas capacidades e da sua performance passada e como esta é vista pelas outras, logo pode ser manipulado pelas técnicas do marketing.

Também para Proctor (1996) o ponto fulcral da estratégia de qualquer serviço desportivo deve ser corresponder com o segmento de mercado onde é provável o sucesso. Este deve ser posicionado para que fique à parte dos serviços competidores. O posicionamento de um serviço indica o que este representa e como os consumidores o podem avaliar.

2.2. Marketing-mix

Os autores, Kotler et al. (1994) e Proctor (1996), acrescentam que o posicionamento de um serviço assenta numa segmentação do mercado baseada nos critérios que permitem distinguir esses serviços dos concorrentes, na ocupação de um segmento específico e ainda na elaboração e execução do marketing-mix adequado.

Identificar oportunidades do mercado para introduzir novos serviços a determinado segmento e que atributos oferecer relativamente aos competidores, reposicionar os produtos existentes apelando aos mesmos

segmentos ou a novos, adicionando, diminuindo ou alterando atributos e decidir que atributos realçar na publicidade e eliminar serviços que não satisfaçam as necessidades dos consumidores ou enfrentem uma competição excessiva, não é tarefa fácil.

Devem tomar-se novas decisões do marketing-mix antes de se entrar em declínio, ou responder às mudanças competitivas com:

- O próprio serviço;
- Estratégias de distribuição, decidindo onde oferecer e disponibilizar o serviço;
- Estratégias de preço, quanto levar, quanto facturar e procedimentos de pagamentos especiais;
- Estratégias de comunicação tentando encontrar a audiência alvo que é mais fácil de convencer sobre a vantagem do serviço, que mensagens e que atributos devem ser realçados e se algum competidor deve ser mencionado como base para a comparação nesse atributo. Ainda neste ponto a referência aos canais de comunicação que devem ser utilizados, seleccionando não só as suas capacidades para transmitir a mensagem escolhida à audiência alvo, mas também a sua capacidade de reforçar a imagem desejada do serviço.

Para Pires (1995) o posicionamento é uma das componentes do marketing operacional a par com o marketing-mix. O posicionamento entra também neste marketing operacional pois a definição do marketing-mix adequado a um desporto permite uma identificação clara das opções da organização e um reconhecimento por parte dos praticantes e espectadores da oferta realizada.

Para que isto aconteça é necessário que a nível estratégico e operacional as decisões de marketing sejam as mais ajustadas e precisas face à concorrência, para que o mercado identifique o serviço oferecido de um modo distintivo, separando-o dos outros serviços apresentados por organizações concorrentes.

A vantagem de resolver o problema de posicionamento é que ele habilita a organização a resolver o problema do marketing-mix. Este é composto de

produto e/ou serviço, preço, distribuição e promoção, que são essenciais na elaboração dos detalhes táticos da estratégia de posicionamento.

Segundo Kotler et al. (2002) uma posição forte não é construída dando falsas esperanças. Assim, uma organização que conquista a “posição de alta qualidade” sabe que deve ter serviços de alta qualidade, cobrar um preço elevado, boa localização com fácil acessibilidade e fazer publicidade em sítios onde se consiga alcançar o grupo alvo. Este é o principal meio para projectar uma imagem consistente de alta qualidade e credibilidade – o marketing-mix.

Reforçando esta ideia Batra et al. (1996) referem que alguns posicionamentos são alcançados sobretudo através da comunicação/promoção, distribuição, preço e do actual atributo. É frequente dizer que o posicionamento não é o que se faz ao serviço mas sim o que se faz à mente do consumidor, através de vários meios publicitários. Também para Proctor (1996) o posicionamento é aperfeiçoado através da utilização das variáveis do marketing-mix particularmente através do *design* do produto e da comunicação de marketing. As organizações bem sucedidas posicionam-se através da comunicação, ao conseguirem “criar uma impressão” na mente dos consumidores, os quais o associam a categorias de bens e atributos que correspondem a serviços bem definidos.

Todo o marketing-mix é importante no desenvolvimento efectivo do posicionamento. Os atributos a oferecer devem estar perto da linha de expectativas e necessidades dos consumidores alvo e devem ser associados pontos ao preço e aos canais de distribuição. Contudo, a actividade promocional é um dos elementos fundamentais da criação de um posicionamento efectivo, pois é através desta que o posicionamento é comunicado às audiências alvo (Proctor, 1996). A organização não deve unicamente desenvolver uma ideia clara de posicionamento estratégico, mas deve também comunicá-la.

Suponhamos que uma empresa escolhe a estratégia de posicionamento “melhor em qualidade”. Essa qualidade pode comunicada de várias formas:

- Através de sinais físicos e pistas dos praticantes;
- Através de preço elevado;

- Através da imagem (instalações, acessibilidade, publicidade, promoção);
- Através da reputação do fornecedor de serviços (do próprio desporto).

Uma vez que uma organização constrói a posição desejada, deve ter cuidado e mantê-la através de uma performance consistente e boa comunicação. Deve ter uma avaliação rigorosa e contínua adaptando a posição ao longo do tempo para corresponder às alterações das necessidades dos praticantes e às estratégias dos competidores.

3. Importância do posicionamento

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

As razões pelas quais é importante a escolha de um posicionamento são claras para Lindon et al. (2000). Em primeiro lugar se o posicionamento de um serviço não é escolhido, os consumidores vão fazê-lo e, por vezes, não da melhor maneira, por isso deve ser a organização a orientar o seu posicionamento de serviços num sentido favorável.

Em segundo lugar, porque o posicionamento desempenha um papel determinante nas decisões de compra, ou no caso de um serviço de usufruto como o desporto, dos consumidores.

Por último, porque a escolha do posicionamento é uma condição necessária para assegurar a coerência da estratégia de marketing-mix. Todavia, as principais utilidades do posicionamento não acabam aqui, para Lovelock (1996) este providencia um útil instrumento diagnóstico e compreende a relação entre serviços e mercado. O autor refere ainda três utilidades que embora relacionadas especificam um pouco mais:

- Como é que o serviço se compara com a oferta competitiva num atributo específico;
- Como é que o desempenho do serviço conhece bem as necessidades dos consumidores e as expectativas num critério de desempenho específico;
- Qual o nível de consumo estimado para um serviço, com um conjunto de características, oferecido a determinado preço.

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

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

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

Segundo o mesmo autor, um problema futuro em avaliar as características do serviço e estabelecer uma estratégia de posicionamento é que alguns atributos são fáceis de quantificar ao passo que outros são qualitativos e altamente difíceis de julgar. O preço e a pontualidade, por exemplo, são fáceis de medir, mas características como qualidade do serviço de pessoal e o nível de luxo das instalações são mais qualitativos e por isso subjectivos na interpretação individual.

A tarefa dos gestores num serviço desportivo é identificar que atributos são determinantes e estar ciente de quanto é que cada um contribui no desempenho do serviço nesses atributos determinantes.

4. Etapas do posicionamento: identificação e diferenciação

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

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

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

Um serviço necessita de características que o diferenciem dos outros, é aqui que entra a segunda etapa do posicionamento, a diferenciação. Esta etapa pretende responder à pergunta: Que características distintivas desejamos ver atribuídas ao nosso serviço?

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

- As quantidades objectivas ou funcionais do produto;
- Uma adequação especial para certos tipos de utilizadores;
- Características puramente simbólicas conferindo uma personalidade própria ao produto.

Para se escolher uma destas categorias devem-se ainda considerar três factores: as expectativas dos consumidores relativamente ao serviço; o

posicionamento dos concorrentes, pois o consumidor tem a percepção de um serviço comparando-o com outro e os potenciais pontos fortes do serviço em questão. Confirmando a importância da diferenciação também Kotler (1994) acha que uma organização se pode valorizar diferenciando o seu serviço e evitando a concorrência directa.

4.1. Formas de diferenciação

Kotler afirma que existem quatro maneiras de uma organização se poder diferenciar (1994):

- Melhor, quando a oferta do serviço supera a oferta da concorrência;
- Mais novo, quando se encontra uma solução ou serviço que ainda não existe. Este envolve mais riscos do que uma simples melhoria mas pode proporcionar mais ganhos;
- Mais rápido, quando reduz o tempo de aquisição e/ou de usufruto de um serviço;
- Mais barato, quando se encontra um serviço similar por menos dinheiro.

Importante será salientar que esta maneira de tentar valorizar a organização pode ser um erro pois os bens mais baratos por vezes são vistos como tendo uma qualidade inferior, e qualquer outra organização pode conseguir reduzir custos. Neste sentido, é importante que a organização consiga distinguir o serviço para além de preços baixos, se não corre o risco de ser derrotada pela concorrência.

Treacy & Wiersema (1993, cit. por Kotler, 1994) distinguiram três estratégias que orientam uma diferenciação e liderança num mercado com sucesso:

- A excelência operacional que providencia aos consumidores serviços de confiança a preços baixos e fácil disponibilidade;
- A proximidade com os consumidores que se baseia em conhecê-los detalhadamente ao ponto de ser capaz de responder com eficácia às suas necessidades especiais e específicas;

- Ser líder no mercado, oferecendo aos clientes serviços inovadores que aumentem a utilização dos consumidores e extingam os competidores.

Segundo Kotler (1998), a diferenciação consiste em desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir um serviço dos seus concorrentes. O número de oportunidades de diferenciação varia com o tipo de mercado. Existem mercados com muitas oportunidades de diferenciação e outros com poucas oportunidades. Assim, nem todos os mercados enfrentam a superabundância prejudicial de reduzir custos ou a oportunidade de construir benefícios para ganhar vantagem competitiva. Algumas organizações vão encontrar menos vantagens disponíveis, mas todos são altamente limitados e, conseqüentemente, de curta duração.

Refere ainda que uma solução para estas organizações é identificar continuamente nova vantagem potencial e introduzi-la uma a uma para manter os competidores afastados do equilíbrio. Essas organizações precisam de tornar rotineiro o processo de inovação, as expectativas não são muitas para alcançar a maior vantagem mas aumenta a sua quota-parte no mercado com a introdução de pequenas diferenças ao longo do tempo.

Para Proctor (1996) parece certo que o que diferencia um serviço do outro, mesmo quando estes são quase idênticos, é a forma como esses serviços são posicionados na mente dos consumidores. É importante o posicionamento para que um serviço ocupe um claro, distintivo e desejável lugar, relativamente aos serviços competitivos, na mente dos clientes alvo (praticantes, espectadores, país, entre outros).

Os serviços devem de ser percebidos pelos seus clientes alvo seleccionados como tendo uma imagem distinta relativamente aos competidores e serem adequados às suas expectativas, pois a posição oferecida é relacionada aos atributos pelos consumidores. Como a durabilidade, a qualidade e o tipo de pessoas que consomem, o preço e o valor são representativos para os utilizadores.

Refere ainda que, em alguns casos, o posicionamento do serviço pode ser alcançado na base das diferenças tangíveis (ex.: características do serviço),

contudo, em muitas circunstâncias, a percepção dos clientes sobre os produtos é usada para os diferenciar e os posicionar.

Segundo Zeithaml et al. (1996) os serviços podem ser posicionados numa variedade de dimensões segundo as necessidades que satisfazem, os benefícios que trazem, as características específicas do serviço, como e quando são utilizados ou quem os utiliza. Mais uma vez é referido que o essencial é posicionar o serviço como sendo importante para os consumidores, de forma que se distinga dos seus competidores e que tenha consistência.

De seguida, serão descritas as dimensões referidas pelos autores como formas de posicionamento do serviço e com base nos importantes factores de diferenciação.

Começa-se por referir o posicionamento na qualidade do serviço. Se a qualidade do serviço é importante para o consumidor, então será possível desenvolver um posicionamento bem sucedido nas dimensões de qualidade. As organizações podem escolher focar uma ou mais dimensões da qualidade do serviço, desenvolvendo uma posição eficaz, através de segurança, responsabilidade, confiança, empatia e sensibilidade.

Através da segurança é possível diferenciar alguns serviços, mas nem todos podem usufruir dessa diferenciação. Só nos casos em que essa dimensão é significativa para os consumidores em determinado serviço. Muitas organizações já devem possuir essa dimensão mesmo não sendo diferenciadora para os praticantes, como é o caso das organizações de desportos ao ar livre. Nestas organizações a segurança é assumida, é como que um requisito básico que têm de respeitar para prestar estes serviços.

Algumas organizações posicionam-se através da responsabilidade, respondendo prontamente aos desejos dos praticantes, é o serviço “willing to help”. Neste sentido muitas organizações comunicam a disponibilidade de responder rapidamente a qualquer necessidade idiossincrática que um consumidor possa ter. Geralmente os padrões de gestão destas organizações baseiam-se nos requisitos dos consumidores e na percepção destes sobre rapidez e prontidão, mais do que nas próprias definições da organização.

A terceira dimensão da qualidade é a confiança, esta é utilizada com eficácia em organizações onde a confiança é particularmente crítica como é o caso dos serviços prestados em piscinas.

As organizações podem também posicionar-se na empatia, pois os consumidores desejam atendimento personalizado com consideração e simpatia dos funcionários de contacto.

A última dimensão da qualidade é a tangibilidade dos serviços, que deve também ser focada na estratégia de posicionamento, pois as características tangíveis, particularmente o ambiente físico e as instalações, associadas ao serviço, são muito importantes para os consumidores. É determinante que este aspecto seja concebido de forma consistente com a estratégia de posicionamento.

Continuando na linha dos mesmos autores (Zeithaml et al., 1996) os serviços podem ainda ser posicionados pelas evidências do serviço na perspectiva dos clientes. As evidências do serviço são englobadas em três grandes categorias: as pessoas, as evidências físicas/características e o processo. Porque os serviços não são palpáveis, as manifestações mais claras e palpáveis têm uma importância acrescida no estabelecimento e no reforço da posição desse serviço.

Na categoria de pessoas fazem referência ao serviço de contacto entre empregados e outros clientes que podem estar no processo do serviço. A forma como estas pessoas se apresentam, como agem, e quem são irá influenciar a posição do serviço na mente do cliente. Os uniformes e os códigos de vestes, podem também servir para reforçar uma posição. E ainda, porque os consumidores do serviço podem influenciar a sua posição, algumas organizações treinam os seus clientes a agirem de forma consistente com a sua posição.

Dentro das evidências físicas enquadram a comunicação palpável, o preço, o ambiente físico e as garantias. A evidência física é semelhante aos elementos tangíveis descritos anteriormente e são extremamente importantes para o posicionamento e solidificação de uma imagem. Todas as formas de comunicação palpável (brochuras, anúncios, cartões de visita, entre outros), o

preço, as instalações onde o serviço é fornecido e todas as garantias devem ser consistentes para assegurar que a posição está bem estabelecida na mente do cliente.

Por fim o processo engloba as actividades, as etapas do processo e a flexibilidade do processo. A base de qualquer estratégia de posicionamento de um serviço é o próprio serviço, mas existe pouco conhecimento de como manipular o processo do serviço com objectivos de posicionamento. O processo do serviço pode ser definido em duas variáveis: complexidade e divergência. A complexidade reflecte o número de etapas envolvidas no fornecimento do serviço e a divergência reflecte a margem de liberdade de execução, ou a variabilidade nessas etapas.

O serviço pode então ser alto ou baixo em complexidade e em divergência. Os serviços desportivos são altos em complexidade e em divergência. Existem muitas etapas no processo do serviço e essas etapas são muito pouco padronizadas, cada vez que se entra em acção num serviço desportivo, o serviço é sempre diferente.

No entanto, para Kotler (1994) e Kotler et al. (2002), a oferta de um mercado pode ser diferenciada através de quatro dimensões: produto, serviços, recursos humanos e imagem.

Embora se considere o desporto um serviço, como já foi referido anteriormente, não se pode esquecer a sua parte tangível, adicionalmente à diferenciação dos serviços as organizações devem também diferenciar a sua parte tangível que os acompanham e que não é menos importante. Na diferenciação do produto físico é fácil encontrar bases para a sua diferenciação. Num extremo temos produtos altamente padronizados que permitem pouca variação, onde só é possível uma variação genuína e noutra extremo estão os produtos capazes de alta diferenciação que vão desde as características, o desempenho, a conformidade, a durabilidade, a fiabilidade, a assistência, o estilo e o *design*.

- As características são aspectos que complementam a função básica do produto, as organizações podem criar versões adicionais ao acrescentarem características extras.

- Temos também o desempenho que se refere aos níveis (de eficiência e eficácia) pelos quais as características básicas do produto operam. Dá-se uma correlação positiva significativa entre a qualidade relativa do produto e o retorno sobre o investimento. As organizações lucram mais porque a sua alta qualidade possibilita cobrar preços mais elevados, repetição de consumo, lealdade do consumidor e comunicação boca em boca.
- A conformidade do produto é o grau pelo qual todas as unidades produzidas são idênticas, no *design*, nas características operacionais e atendem às expectativas do grupo alvo. No desporto esta diferença é um pouco mais difícil de estabelecer, pois este tem características muito especiais de grande instabilidade (mudança). Uma actividade desportiva que faz sentido hoje pode já não fazer sentido amanhã, no entanto existe um padrão da expectativa dos consumidores na parte tangível do acontecimento que não deve ser descorado, como exemplo temos as instalações onde a actividade se realiza.
- A durabilidade é o tempo de duração previsto para o produto/serviço sob condições naturais ou intensas.
- A fiabilidade corresponde ao grau de probabilidade de um produto/serviço não apresentar problemas dentro de um período de tempo.
- A assistência é a medida de rapidez e atenção de um fornecedor em relação à resolução de problemas que possam ocorrer, como por exemplo, no desporto acidentes que possam ocorrer durante um jogo ou treino.
- O estilo é a descrição de como o cliente apreende o produto e possui a vantagem de poder criar um elevado grau de distinção. Normalmente, os consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos que sejam atraentes em termos de estilo, este por sua vez é um bom meio de diferenciação, pois é difícil de ser copiado.
- Finalmente, o *design* onde se cruzam todas as características precedentes que afectam a aparência e funções da parte tangível de um

serviço em termos das exigências dos consumidores. À medida que a concorrência se intensifica, o *design* é uma das maneiras mais potentes para diferenciar e posicionar os serviços desportivos, embora nos serviços desportivos grande parte da diferenciação seja feita com o próprio serviço, ou seja, na sua parte intangível podendo agregar valor e aumentar a qualidade.

Os principais diferenciadores do serviço associado segundo os autores (Kotler, 1994 e Kotler et al., 2002) e que, no caso do desporto, é o próprio serviço, podem ainda ser a facilidade do pedido, a entrega, as instalações, a formação ao consumidor, os serviços de consultoria, a assistência, entre outros serviços possíveis, devido ao número ilimitado de serviços específicos e benefícios que as organizações podem oferecer para se diferenciarem dos seus competidores. Na área do desporto as organizações podem oferecer diferenciação a vários níveis. De salientar, os recursos, a acessibilidade, os atributos, a imagem e as motivações pessoais.

A diferenciação através dos recursos humanos pode dar grande vantagem competitiva através da contratação de pessoas mais bem qualificadas do que a concorrência. Segundo Kotler (1994), pessoas com boa formação exibem seis características essenciais: competência (quando estes possuem experiência e competência exigida); simpatia (quando são educados e atenciosos); credibilidade (quando são dignos de confiança); confiança (quando desempenham o serviço com consistência e exactidão); compreensão (quando respondem rapidamente às solicitações e aos problemas dos consumidores) e comunicação (quando se esforçam para entender o cliente e para comunicar claramente) de onde resulta uma fidelização dos consumidores à organização.

Neste âmbito também Keirle (2002) refere que os requisitos do consumidor são um dos assuntos fundamentais que necessitam de ser centrais na gestão da filosofia organizacional. Estes requisitos podem ser simplesmente definidos como conhecimento das necessidades dos consumidores, como a seguir se enunciam:

- Facilidade de encontrar a entrada;
- Como é que os colaboradores comunicam com os visitantes;

- A limpeza das casas de banho;
- Facilidade de encontrar o destino nas instalações;
- Limpeza e limitação;
- Como tratam os assuntos de queixas com os clientes.

A filosofia básica das organizações desportivas pode ser colaboradores felizes, com formação e motivados tornando clientes felizes e por sua vez organizações felizes. Neste sentido, existem requisitos fundamentais para um bom atendimento aos clientes, considerados em cinco dimensões por Keirle (2002): a confiança (capacidade de desempenhar o serviço prometido de forma confiável e precisa); a capacidade de resposta (predisposição de ajudar os clientes e providenciar serviços imediatos); a credibilidade (conhecimento e cortesia dos colaboradores e as suas capacidades para proporcionar confiança e confidências); a empatia (dar atenção individual atenciosa) e a tangibilidade (instalações físicas, equipamentos e aparência dos colaboradores).

Temos por último, e ainda seguindo a linha de Kotler, a diferenciação através da imagem. Mesmo quando os competidores oferecem a mesma imagem, os clientes podem responder de maneiras diferentes à imagem da marca.

Uma imagem eficaz transmite uma mensagem singular conferindo ao serviço maior virtude e posicionamento, uma mensagem distintiva para que não seja confundida com a concorrência e com grande poder emocional para que toque no coração e mente dos consumidores (Kotler, 1994).

A imagem, para Ohl & Tribou (1999), pode ser definida como um grupo de representações. O que os autores nos transmitem é que não há só uma imagem universal, mas muitas imagens e muitas categorias de imagens e no seio de cada categoria pode haver várias representações porque a imagem não se apoia forçosamente sobre uma realidade objectiva. Todas essas representações não são fixas, elas mudam consoante os movimentos culturais múltiplos e contraditórios que agitam a nossa sociedade.

Constata-se que a distinção de uma imagem é um problema. É por isso que as organizações desportivas devem procurar promover uma imagem que constitua a identidade da modalidade, suficientemente próxima das representações dos

consumidores, para que eles a possam consumir, e não muito longe da realidade, para que seja credível.

A identidade da marca é o objectivo de comunicação. Ela participa numa estratégia de marketing de posicionamento da marca dentro do seu ambiente concorrencial. As imagens subjectivas são marcas para definir uma identidade aceitável e a realidade da oferta constitui um constrangimento mais ou menos normativo: qualquer identidade sobre a realidade pode ser redutora porque o que o consumidor precisa, não se limita à utilidade.

Neste sentido, uma imagem que satisfaça pode ser definida como uma imagem que corresponde à identidade desejada e deve possuir quatro características conforme Ohl e Tribou (1999):

- Deve ser uma boa imagem, uma imagem positiva que suscita um sobressalto de afeição para a marca, porque é um elemento de sedução, num contexto de forte rivalidade sentimental dando um valor a mais ao serviço, um suplemento à sua qualidade.

Neste ponto de vista um bom serviço que corresponde perfeitamente à procura pode ter o contra de má imagem para o consumidor, na melhor das hipóteses ele consome mesmo contra a sua vontade. Pelo contrário, um produto de qualidade média pode ser alvo de uma boa imagem e o consumidor aproveita a oportunidade através de um “sobressalto no coração”, isto é, a vontade espontânea de consumir um serviço pela sua imagem mesmo que este não seja de óptima qualidade.

- A imagem tem de ter uma personalidade que a distingue das outras. A originalidade é outro meio de sedução sentimental porque os consumidores raramente caem no charme de um serviço qualquer que se fornece em todo o lado.
- A credibilidade de uma imagem é muito importante. Para que exista credibilidade é necessário que a diferença entre a imagem e a credibilidade seja suficiente para seduzir, mas sem ultrapassar os limites. A credibilidade não é a autenticidade ou variedade do serviço mas tem o respeito do consumidor que não se deve desprezar.

- É indispensável que uma imagem perdure (que seja *perene*) se queremos assegurar um consumidor num envolvimento de constante mudança e permitir à organização contorno de comunicação. Mas, se a união dura, ela tem de ser confortada por uma imagem renovada de tempos em tempos. Uma imagem fixa numa sociedade em movimento corre o risco de ser ultrapassada e transforma-se numa imagem negativa. Nestas condições a política da imagem vai consistir em dar um rejuvenescimento em permanente de uma imagem que tem risco de ser ultrapassada por novos temas culturais e novos valores, mas deve ter-se atenção para que não se destabilize os consumidores e a fidelização.

Para Kotler (1994) desenvolver uma imagem forte exige muita criatividade e trabalho, não se pode implementar de repente, nem ser difundida apenas por um único veículo de média, mas sim por todos os veículos de comunicação disponíveis. Essa mensagem deve ser expressada por símbolos, pelos *media*, pela atmosfera e pelos eventos.

Os símbolos ajudam na construção da imagem para que se dê reconhecimento através dos logótipos, cores ou personagens que se associam à organização. Estes devem ser trabalhados em anúncio, cartões de visita, entre outros, que divulguem a personalidade da organização. A atmosfera, ou espaço físico é um poderoso gerador de imagem, assim como os eventos que patrocina ou organiza.

Ainda segundo Kotler (1998), a personalidade de uma marca de sucesso não se constrói sozinha mas sim através da sua identidade e imagem. A identidade compreende as formas pelas quais uma organização gosta de identificar-se ao seu público, a imagem é a maneira como o público percebe a organização ou o seu serviço. Segundo o autor, a organização desenha uma identidade para tentar moldar a imagem do público, mas outros factores podem intervir na imagem percebida individualmente pelas pessoas.

Ries & Trout (1993) referiram ainda o poder do nome como “o gancho que sustenta a marca na escadinha do serviço na mente do consumidor”. O passado não ensina a escolher o nome para o serviço, o que deu certo no passado não quer dizer que dê agora. Um nome forte, descritivo, que pareça

genérico, bloqueia os seus concorrentes e tira-lhes a disposição para se esforçarem no seu território. Um bom-nome é o melhor seguro para um sucesso prolongado. Os consumidores usam-no como um suporte para sustentar atributos, qualidades e características.

A decisão de posicionamento determina que competidores serão. Quando se decide a estratégia de posicionamento, a organização deve olhar para as suas forças e fraquezas, compará-las com os competidores e seleccionar a posição que tenha a maior vantagem competitiva.

Para Kotler (1994) e Kotler et al. (2002) não basta diferenciar, pois a extensão da diferenciação deve ser estabelecida segundo alguns critérios: a importância (ver se a diferença oferece um benefício altamente valorizado por muitos consumidores), a originalidade (quando a diferença não é oferecida pela concorrência), a superioridade (se a diferença é superior a outras maneiras de obter o mesmo benefício), a comunicação (perceber se a diferença é comunicável e visível pelos consumidores), a preempção (verificar se a diferenciação é facilmente neutralizada ou replicada), a disponibilidade (verificando se o consumidor pode pagar pela diferença) e a rentabilidade (prever se a diferença proporciona um retorno positivo).

Muitas organizações introduzem diferenciações que falham em alguns destes critérios, o que se deseja é encontrar aquelas diferenças que se destaquem perante o segmento alvo, ou seja, desenvolver uma estratégia de posicionamento altamente focada.

4.2. As diferenças a promover

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

além disso, a organização deve seleccionar cuidadosamente a forma como se distinguirá da concorrência.

Diferenciação é, deste modo, o acto de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da organização da oferta dos competidores.

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

O caminho mais fácil para chegar à mente dos consumidores é ser o primeiro. Mais importante que a própria mensagem é a mente, uma mente que nunca tenha sido tocada por outro serviço. O importante para ter sucesso no amor e nos negócios é ser o primeiro a chegar à mente dos interessados.

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

Contudo, para Ries & Trout (1993), “no posicionamento de um produto não há nenhum substituto para o facto de se chegar primeiro”. Os posicionamentos número um mais promovidos são a “melhor qualidade”, o “melhor serviço”, o “preço mais baixo”, o “melhor valor”, o “mais seguro”, o “mais rápido”, o “mais avançado tecnologicamente” e o “mais conveniente”.

Se uma organização assumir um destes posicionamentos, se os cumprir e se convencer os clientes, provavelmente será mais conhecida e lembrada pela sua força. Mas, nem todos concordam que o posicionamento de benefício único é sempre o melhor. O posicionamento de benefício duplo pode ser necessário quando duas ou mais organizações divulgarem serem as melhores num atributo, a opção correcta deverá ser encontrar um nicho especial dentro do próprio segmento alvo.

Existe ainda casos de posicionamento de benefício triplo bem sucedido, o que parece importante a Kotler (1994) é que esses benefícios sejam compatíveis e desejáveis pelos consumidores. Neste caso as organizações contra segmentam, ou seja, atraem três segmentos em vez de um. Numa altura em que os segmentos tendem a ser pequenos, as organizações procuram um posicionamento estratégico para englobar mais segmentos.

Contudo, é necessário um cuidado especial. À medida que as organizações aumentam, o número de atributos corre o risco de perder credibilidade e um claro posicionamento. Neste sentido, a organização deve evitar quatro grandes erros de posicionamento:

- O sub-posicionamento, quando as organizações descobrem que os clientes têm apenas uma vaga ideia do serviço, ou seja, não têm nenhuma percepção especial sobre ele;
- O super-posicionamento, quando os clientes têm uma imagem muito limitada sobre o serviço, dando-lhe atributos que na realidade ele pode não ter;
- O posicionamento confuso, quando os clientes têm uma imagem confusa do serviço, resultante de muita publicidade ou de frequentes mudanças no seu posicionamento;
- E, o posicionamento duvidoso, quando os cliente têm dificuldade em acreditar nos apelos da publicidade do serviço, devido às suas características, preço ou mesmo devido ao seu fornecedor.

Todavia, existe sempre a possibilidade de decidir ocupar uma estratégia indiferenciada – tentando englobar todos os segmentos. Neste caso, é razoável gerar deliberadamente uma imagem difusa, ou uma imagem que irá significar coisas diferentes para pessoas diferentes. Esta estratégia é arriscada e difícil de implementar, normalmente só pode ser usada por uma grande marca com uma posição no mercado muito forte. A estratégia pode resolver salientar um conjunto de vantagens que ilude ser identificado como nenhum outro. Alternativamente, pode ser feito um esforço consciente para iludir ser um serviço explícito com algumas características particulares (Batra et al., 1996).

5. Características e eficácia de um bom posicionamento

As organizações frequentemente encontram a ascensão através de uma boa estratégia de posicionamento que implementam. Estabelecer uma posição ou alterar uma posição leva geralmente muito tempo. Em contraste, o posicionamento que leva anos a construir pode rapidamente desaparecer.

Para que se faça um bom posicionamento, Lindon et al. (2000) referem a simplicidade, a pertinência, a originalidade e a credibilidade. A simplicidade tem muito mais hipóteses de se impor do que a complexidade, quanto mais claro e simples for o posicionamento, mais fácil é de ser percebido. A pertinência do posicionamento existe quando é adequado às expectativas dos consumidores. A credibilidade tem de estar presente no posicionamento pois este só se impõe se for credível, isto é, se não estiver em contradição com as características do serviço e com a sua imagem. E por fim, deve ser original em relação aos serviços concorrentes, o ideal seria um posicionamento num “espaço vago” onde ainda não se conseguiu satisfazer as expectativas dos clientes.

Já Trout & Jack (1993) tinham referido que a mensagem deve ser simples, liberta de ambiguidades, simplificar e voltar a simplificar, para causar uma boa impressão que perdure. Referem ainda que, “para entrar no jogo do posicionamento é preciso visão, coragem, objectividade, simplicidade, subtilidade, espírito de sacrifício, paciência e uma visão global”.

Para Lovelock (1996), errar na selecção da posição desejada no mercado e desenvolver um plano de acção de marketing designado para alcançar e seguir essa posição pode resultar nos possíveis resultados indesejados, para a organização ou um dos seus serviços:

- A organização é levada para dentro da posição onde compete, frente a frente com fortes competidores;
- A organização é arrastada para uma posição que mais ninguém quer por ter um pequeno número de consumidores;
- As organizações têm uma posição tão indecisa que ninguém conhece que competência distinta realmente tem;

- A organização não tem posição porque ainda ninguém ouviu falar dela.

Avaliar o sucesso que é conseguido no posicionamento de um serviço é obvio que é uma tarefa essencial. Uma vantagem competitiva sustentável resulta de obter um óptimo valor ou baixo custo em relação à concorrência. A avaliação na análise competitiva é baseada na análise do posicionamento. Esta procura perceber a vantagem do posicionamento pelo custo, valor ou performance.

A vantagem de custo chega quando uma organização pode oferecer a baixo custo um conjunto de benefícios percebidos como equivalentes aos da concorrência. Mais importante, é que os consumidores alvo têm de considerar este conjunto de benefícios como um valor positivo. De outra maneira, o que é oferecido não irá satisfazer as suas vontades e as suas necessidades.

A vantagem de valor baseia-se em ocupar uma localização no espaço dos atributos do serviço que represente para os clientes uma combinação preferida de atributos e uma localização que não esteja actualmente ocupada por nenhum competidor.

A gestão das expectativas da performance considera o desempenho da posição, tendo em conta qual a vantagem do valor particular, e se vale a pena em termos de receita e custo. A evolução da performance é necessária na avaliação do adequado posicionamento existente ou na consideração de uma estratégia de reposicionamento. A este respeito, uma estratégia de posicionamento de sucesso deve de ser avaliada numa base regular para identificar mudanças nas preferências dos consumidores e para reajustar os seus procedimentos.

6. A estratégia de posicionamento

A forma como um serviço é concebido, o seu processo de implementação e atitudes associadas, colocam a imagem do serviço na mente do cliente. Da mesma forma, a imagem ou posição que a organização escolher irá ditar as características essenciais e a génese do serviço. A concepção do serviço, as especificações e o posicionamento estão, assim, irremediavelmente interligados (Zeithaml & Bitner, 1996).

No entanto, segundo vários autores referidos de seguida, para que se faça a escolha de um posicionamento é fundamental fazer o estudo de mercado para se detectarem as expectativas dos clientes, o posicionamento dos serviços concorrentes e os potenciais pontos fortes do serviço a posicionar. Vejamos então com mais especificidade as diferentes estratégias.

Sutter (1994) refere que o posicionamento é uma das fases mais importantes da reflexão estratégica, onde se questiona: O que se quer ser? Que serviço permite atrair e fidelizar os clientes? Que fazer ou o que se pode fazer que os outros não fazem? A resposta depende da exploração de três parâmetros: a coerência relativamente à sua organização, a posição ocupada perante os concorrentes e a reacção dos clientes.

Segundo Semenik & Bamossy (1995) o posicionamento depende directamente da estratégia de diferenciação decidida pela organização. Esta pode fazê-lo numa infinidade de maneiras. O objectivo fundamental do posicionamento do serviço é identificar o único *nicho* que uma marca pode ocupar relativamente à sua competição.

Para os autores, as categorias básicas de posicionamento são as seguintes:

- Posicionamento competitivo directo, quando a diferenciação da posição é estritamente baseada na avaliação dos serviços concorrentes;
- Posicionamento do mercado alvo, quando o mercado alvo e as suas preferências conduzem as decisões de marketing. Tal como as características demográficas, factores de estilo de vida e características de uso do produto podem servir como base para uma estratégia de posicionamento;
- Posicionamento pelos benefícios, quando os serviços são posicionados com base nos benefícios que possuem e/ou proporcionam.

Também Proctor (1996) alega que o posicionamento é um processo sistemático e requer um planeamento sistemático, com sete etapas a desenvolver:

- Definir os segmentos num mercado particular;
- Decidir que segmento ou segmentos atingir;

- Entender o que os consumidores “alvo” esperam e acreditam. Esta é a fase do processo que envolve a identificação;
- Desenvolver um serviço que forneça especificamente as expectativas dos seus clientes;
- Avaliar o posicionamento e a imagem do serviço e compará-lo com os outros serviços diferenciando-o;
- Seleccionar a imagem que situa o serviço à parte dos serviços concorrentes;
- Comunicar a imagem do serviço aos consumidores com o adequado marketing – mix.

Já para António (2003) a estratégia organizacional está associada aos princípios de adaptação e posicionamento, ou seja, a estratégia da organização pressupõe uma adaptação ao meio envolvente que permita adquirir uma posição dominante e proceder à sua defesa.

O posicionamento é então o acto de desenvolver a oferta e a imagem da organização, de maneira a que ocupe uma posição competitiva, distintiva e significativa nas mentes do segmento alvo.

Existem várias maneiras de posicionar um serviço. Kotler & Armstrong (1990), Burnett (1993, cit. por Proctor, 1996), Kotler (1994), Batra et al. (1996) e Kotler et al. (2002) alegam que a estratégia pode ser concebida e implementada numa grande variedade de maneiras que podem derivar dos atributos e benefícios que os serviços proporcionam, dos competidores, das suas aplicações específicas, do tipo de consumidores envolvidos, ou mesmo das características da classe de serviços. Cada um representa uma diferente aproximação para desenvolver uma estratégia de posicionamento, através de todos eles se tem o mesmo objectivo, de desenvolver ou reforçar a imagem particular da marca na mente dos consumidores. Será, contudo, importante salientar que embora Kotler (1994) refira também sete estratégias de posicionamento não faz referência aos símbolos, referidos por Batra et al. (1996), mas simplesmente separa a estratégia dos atributos do serviço com os seus benefícios. Um pouco mais tarde, Kotler et al. (2002) mencionam ainda

que a estratégia de posicionamento pode ser feita associando o serviço ao sítio onde este é fornecido ou onde tem origem.

Kotler et al. (2002) apresentam, então, sete aproximações do posicionamento estratégico que passaremos a descrever:

- Usar as características dos serviços ou benefícios que eles oferecem;
- A relação preço/qualidade;
- A relação do uso ou aplicação;
- A relação do uso do serviço pelo utilizador;
- A relação da classe do serviço;
- A abordagem do símbolo cultural;
- A abordagem dos competidores.

Usar as características do serviço ou benefícios do consumidor, geralmente, é a estratégia mais utilizada. Existe uma grande variedade de características que podem ser implementadas na definição do posicionamento.

Por vezes, um serviço pode ser posicionado com características que os seus consumidores tinham ignorado, outras vezes, é tentador usar duas ou mais características do serviço, pois é frustrante ter boas características que não são comunicadas. Contudo, como já referido, os objectivos da publicidade que envolvem muitas características podem ser mais difíceis de implementar, o resultado pode ser impreciso e de imagem confusa que normalmente prejudica.

Myers & Shocker (1978, cit. por Batra et al., 1996) fizeram distinção entre características físicas, características pseudofísicas e benefícios, podendo qualquer uma delas ser usada no posicionamento.

As características físicas são as mais objectivas e podem ser medidas numa escala física como a temperatura, intensidade da cor, doçura, grossura, distância, acidez, salgadez, intensidade da fragrância, peso, entre outras.

As características pseudofísicas reflectem as propriedades físicas que não são fáceis de medir, como o picante, o sabor do cigarro, o azedo, o cheiro, a gordura, o ser cremoso e brilhante.

Os benefícios referem-se às vantagens que promovem a boa utilidade dos consumidores ou utilização, tornando o serviço líder nesse benefício.

É certo que algumas destas características não se aplicam directamente ao desporto, pois este tem dimensões muito particulares. Nas características físicas podemos incluir o preço, localização, tempo, instalações, apetrechamento, entre muitos outros, enquanto nas características pseudofísicas podemos referir a inovação, tradição, especialização de cada modalidade. Os benefícios são todas as vantagens que possibilitam a cada praticante relacioná-los com os seus gostos, preferências e até mesmo as suas próprias necessidades.

O posicionamento pelo preço e qualidade é tão útil e penetrante que, segundo Batra et al. (1996), é apropriado considerá-los separadamente. Em muitas categorias do serviço alguns tentam deliberadamente oferecer mais serviços, características ou desempenho. Consequentemente, têm custos mais altos e têm de cobrar mais, o que também proporciona a comunicação de que são de alta qualidade. Da mesma forma, há serviços que recorrem a preços base embora compreendam que devem ter igual ou, pelo menos, adequada qualidade. O que se pretende é que o serviço ofereça “maior valor” pelo dinheiro gasto. Em muitas categorias de serviços, a relação preço/qualidade é tão importante que é, mesmo, necessário considerá-la na decisão de posicionamento.

Uma das formas de comunicar a imagem é associar o serviço com o seu uso ou aplicação. Frequentemente esta estratégia representa a segunda ou terceira posição, mas que tenta deliberadamente expansão no mercado como o melhor para determinada aplicação.

Uma outra forma é o posicionamento pelo utilizador do serviço, ou seja, a associação de um serviço com os seus utilizadores ou classe de utilizadores. Algumas organizações desportivas têm campanhas onde usam modelos ou personalidades para posicionar os seus serviços na expectativa de influenciarem a imagem dos serviços, reflectindo as características e imagem das personalidades, comunicando-as como utilizadores do serviço. Os autores referem ainda que também se pode posicionar um serviço direccionando-o

como o melhor para determinados utilizadores. Nos serviços desportivos temos exemplos como: bebés, homens, mulheres, grávidas, idosos, entre outros.

No posicionamento pela classe de serviços os autores referem que alguns necessitam, mesmo, de tomar uma decisão exigente de posicionamento quando envolve a associação a determinada classe de serviços, tornando-se líderes nessa categoria, pois esta pode ser muito útil ao seu esclarecimento.

O posicionamento pelos símbolos culturais é utilizado por muitas organizações para se diferenciarem da concorrência. A tarefa principal é identificar o que diz muito às pessoas que outros concorrentes não usem e associar esses símbolos ao serviço/modalidade.

Por fim, temos o posicionamento pela concorrência. Em muitos casos, a referência aos competidores pode ser o aspecto dominante da estratégia de posicionamento. Por um lado, quando os competidores têm uma imagem bem cristalizada e desenvolvida ao longo dos anos, podem usá-la como ponte ou elo de ligação para ajudar a comunicar outra imagem referenciada. Por outro, porque por vezes não é importante os clientes pensarem quão boa é a modalidade, é somente importante que eles acreditem que é melhor que outra ou pelo menos, tão boa como.

A respeito da concorrência, António (2003) refere que o principal objectivo da estratégia já não é a adaptação às condições da concorrência, mas a sua transformação e renovação, pois uma posição concorrencial não é nem durável nem defensável e a única solução consiste em mudar de posição antes que a concorrência tome a iniciativa.

A natureza da actual concorrência exige que as organizações possuam determinadas competências:

- Compreensão das necessidades do consumidor e satisfação das mesmas;
- Capacidade de fornecer serviços de qualidade e fiabilidade;
- Estar a par das mudanças tecnológicas, políticas e sociais que possam ocorrer;
- Ser capaz de prever as necessidades do consumidor a longo prazo.

Como é óbvio, nenhuma organização é obrigada a desenvolver essas competências, mas, e segundo autor referido anteriormente, qualquer organização que se atrase nestas competências será inevitavelmente ultrapassada pelos seus concorrentes. Estas exigem uma filosofia de gestão baseada nos princípios do compromisso, do envolvimento e da difusão dos conhecimentos científicos.

Colbert (1993) refere ainda o posicionamento relativo à concorrência visto que vários serviços podem, ao mesmo tempo, servir para os mesmos segmentos em função dos mesmos benefícios. É então que entra em “jogo” o posicionamento, segundo a concorrência também chamado de diferenciação, onde se deve oferecer aos consumidores um benefício complementar para que o seu produto se distinga do concorrente.

Ao invés da diferença, algumas organizações tentam fazer uma associação do serviço a um que já existe. Essa estratégia permite beneficiar da imagem do concorrente que já está no mercado. Tal posicionamento, que se destina ao pedido da maioria dos consumidores não é especialmente mau se o mercado puder suportar os dois concorrentes que são julgados relativamente iguais.

Entender o conceito de posicionamento do serviço, para Lovelock (1996), é a chave para desenvolver uma efectiva postura competitiva, para isso analisam-se as organizações tentando responder às seguintes perguntas:

- Como é que actualmente a organização se mantém posicionada na mente dos consumidores?
- Que consumidores é que a organização possui e quais é que gostava de ter no futuro?
- Quais as características que o serviço oferece (principais serviços e elementos de acompanhamento suplementares)?
- Em cada circunstância, como é que o nosso serviço difere da oferta dos competidores?
- Quanto é que os consumidores dos diferentes segmentos percebem cada um dos nossos serviços oferecidos como indo de encontro às suas necessidades?

- Que mudanças necessitamos de fazer para fortalecer a nossa posição competitiva no interior do segmento alvo de interesse para a organização?

Os princípios do posicionamento aplicam-se também a qualquer público e organização sem fins lucrativos que lute por consumidores. Por isso, os serviços desportivos competem não somente com outros serviços desportivos mas também, a um nível genérico, com formas alternativas de educação, entretenimento e recreação.

O mercado desportivo é extremamente competitivo, considerando as organizações sem fins lucrativos e as organizações com fins lucrativos, ambos procuram a rentabilidade de funcionamento. Para ser bem sucedida, uma organização precisa de um claro sentido de missão e de um posicionamento distintivo que a situe à parte dos competidores para que apele aos prováveis consumidores.

Lovelock (1996) refere ainda que o posicionamento tem um papel giratório na estratégia de marketing, pois faz um elo de ligação com a análise do mercado, com a análise competitiva e com a análise da corporação interna da organização. Destes três, a afirmação da posição pode ser desenvolvida para capacitar a organização a responder às perguntas: “O que é o nosso serviço, o que é que nós queremos que ele se torne e que acções temos que tomar para chegar lá?”

Desenvolver uma estratégia de posicionamento pode ter lugar a vários níveis, dependendo da organização. Por vezes, um posicionamento pode ser desenvolvido para uma organização inteira, ou seja, para todos os seus serviços de saída, ou para um serviço específico.

É particularmente importante que haja alguma consistência entre a posição saudável e diferentes serviços oferecidos no mesmo local, desde que a imagem de um possa falar pelos outros. Por exemplo, se uma organização desportiva tem excelente reputação em determinado serviço, pode elevar os outros serviços que dispõe. Por causa da intangibilidade, na natureza experimental de muitos serviços, uma estratégia de posicionamento nítida é valorizada ajudando os consumidores a terem uma fixação mental do serviço que de outra maneira será certamente amorfa.

Ainda Lovelock (1996) refere que uma estratégia competitiva é, de modo geral, estritamente focada nos seus competidores directos, ou seja, organizações capazes de oferecer aos seus consumidores os benefícios de outras. Contudo, há-as também que são sérias no seu lugar de competidores genéricos e oferecem aos consumidores uma forma diferente de encontrar benefícios similares.

Para que se consiga uma estratégia de posicionamento efectiva, o autor menciona a investigação e análise como a base do processo, expondo etapas para desenvolver uma estratégia de posicionamento de marketing.

Para começar, conforme o mesmo autor e como já referido anteriormente, será necessário fazer uma análise de mercado. Isto é, determinar quais os factores de um nível global direccionados ao grupo alvo, a sua localização geográfica e verificar se a procura aumenta ou diminui com os benefícios oferecidos. Devem, ainda, ser consideradas formas alternativas de segmentar o mercado e ser feita uma avaliação sobre o tamanho e potencial de diferentes segmentos do mercado.

Deve proceder-se a uma análise interna da organização, que requer a identificação dos seus recursos, algumas limitações ou constrangimentos e os seus valores e objectivos da gestão. Usando perspicácia nessa análise, a organização pode ser capaz de seleccionar um número limitado de segmentos alvo no mercado.

De seguida, e não menos importante, é a análise competitiva, que pode providenciar uma estratégia de marketing que perceba as suas forças e fraquezas e que, como retorno, possa sugerir oportunidades de diferenciação. Em função dessa compreensão e perspicácia da análise interna devem surgir os benefícios a oferecer a cada segmento alvo do mercado. Nessa análise devem ser considerados os competidores directos e indirectos.

Por fim, o resultado da integração destas três formas de análise é a escolha da posição, que articula a posição planeada da organização e/ou os serviços que são oferecidos. O autor alega que antes de se embarcar num plano de acção específico, deve ser considerada a possibilidade de que outros competidores podem propor a mesma posição. Outro competidor pode ter feito a mesma

análise e chegar à mesma conclusão de posicionamento, ou pode simplesmente reposicionar-se, para que possa competir mais eficazmente, por se sentir ameaçado com a nova estratégia. Como alternativa, pode-se adoptar uma estratégia de “seguir o líder”, ainda capaz de oferecer aos consumidores um alto nível de serviço em um ou mais atributos como o baixo preço.

A melhor forma de antecipar possíveis respostas competitivas é identificar todos os concorrentes ou potenciais concorrentes e fazer a sua análise interna compreendendo a sua gestão. Juntando os conhecimentos desta análise com os dados do mercado existente e a análise competitiva, sendo neste caso a própria organização como competidora, é possível o conhecimento de como os competidores vão agir. Se a mudança da concorrência for forte para ocupar o mesmo segmento com um conceito de serviço superior, então será sensato reconsiderar a posição escolhida.

Já na concepção de Kotler & Armstrong (1990) bastavam três etapas para implementar uma estratégia de posicionamento. Para começar, deve-se identificar um conjunto de vantagens competitivas possíveis, seleccionar a vantagem competitiva correcta e, efectivamente, comunicar e distribuir a posição escolhida para o mercado.

A identificação e selecção de uma estratégia de posicionamento podem ser difíceis e complexas. Contudo, segundo Batra et al. (1996), a estratégia pode tornar-se mais maneável se for suportada por uma investigação de marketing e decomposta num processo de seis etapas:

1. Identificar os competidores;
2. Determinar como os competidores se estão a distinguir e a avaliar;
3. Determinar o posicionamento dos competidores;
4. Analisar os clientes;
5. Seleccionar a posição;
6. Aplicar o posicionamento.

A primeira etapa é identificar os competidores, esta não é tão simples como parece. Existe um grupo primário de competidores e um ou mais competidores secundários, geralmente identificam-se as duas categorias. Uma abordagem é

determinar através dos clientes de um serviço, que outros é que eles também consideram. O resultado da análise identifica o primeiro e o segundo grupo de serviços competitivos. Outra abordagem é o desenvolvimento da associação do serviço com a situação de uso. Deve-se perguntar: Em que contexto usufrui deste serviço? Os grupos de serviços podem agrupar-se baseados na similar ou adequada situação de usufruto.

Estas duas abordagens sugerem um básico conceptual para identificar os competidores, mesmo quando a investigação de marketing não é feita. O conceito de alternativas para cada escolha do consumidor e o conceito do uso apropriado consoante o contexto pode ser usado para perceber o envolvimento competitivo.

Seguindo esta linha, também Trout (1996) refere que num mercado hostil como o dos nossos dias, é cada vez mais importante não só ser a mais moderna e actualizada organização, mas também estar bem informada sobre a concorrência. Os gestores devem ter a coragem de olhar para o futuro e, se não o fizerem, sofrerão as consequências.

A segunda etapa da estratégia de posicionamento, segundo Batra et al. (1996), é determinar como os competidores se estão a distinguir e a avaliar. Para determinar como os serviços são compreendidos é necessário escolher um conjunto apropriado de atributos para comparação. Os atributos incluem não só as características e os benefícios dos consumidores, mas também associações ao serviço como utilidades ou utilizadores do serviço. Em qualquer categoria de serviços há geralmente um grande número de possibilidades de atributos, embora alguns sejam difíceis de especificar.

A terceira etapa, não menos importante, é determinar o posicionamento dos competidores. O primeiro foco de interesse é a forma como eles estão posicionados no que diz respeito aos atributos relevantes. Interessa ainda saber como estão posicionados uns em relação aos outros, pois cada competidor é percebido como semelhante e como diferente.

Analisar os clientes é a quarta tarefa, uma abordagem à segmentação envolve identificação de cada atributo ou benefícios do serviço e depois identificação de grupos de consumidores que valorizam atributos similares ou benefícios. É

frequentemente importante considerar as preferências por atributos dos consumidores no contexto de uso, pois as preferências podem ser muito sensíveis nesse contexto.

As quatro etapas referidas devem conduzir à actual decisão de posicionamento, quinta etapa, como os resultados serão minuciosos contribuem sempre para a decisão. Mesmo assim, os autores referem algumas linhas orientadoras:

- Uma análise económica pode guiar as decisões. O sucesso de qualquer objectivo é basicamente depende de dois factores: o tempo e tamanho do mercado potencial e a probabilidade de penetração. Se ambos os factores não forem favoráveis o sucesso será pouco provável.
- O posicionamento normalmente implica a segmentação da comunidade, ou seja, que uma clara decisão está a ser tomada para ignorar parte do mercado e concentrar-se apenas em determinados segmentos. Tal investigação requer realização e disciplina, pois não é fácil virar as costas a potenciais clientes. Para se gerar um posicionamento distintivo é ainda importante focar o segmento alvo e não se constranger pela reacção dos outros segmentos.
- Se a publicidade está a resultar, usá-la como alavanca. Frequentemente as estratégias de posicionamento e da publicidade utilizada cansam. Contudo, a personalidade ou imagem de um serviço envolve muitos anos e o valor da consistência através do tempo não pode ser exagerado. Alguns serviços de sucesso, têm percorrido dez, vinte e até mesmo trinta anos. Um dos erros mais frequentes é tentar mudar a personalidade ano após ano.
- Não tentar ser aquilo que não se é. É tentador mas sem efeito, e por vezes fatal decidir uma estratégia de posicionamento que tira partido das necessidades do mercado ou de oportunidades mas assume que o serviço é aquilo que não é.
- Associar ou considerar símbolos. Um símbolo ou um conjunto de símbolos pode ter forte associação que deve ser considerada quando se tomam decisões de posicionamento. Os símbolos podem ajudar a

implementar uma estratégia, mas se existirem símbolos já desenvolvidos pelo serviço devem ser usados e a sua avaliação pode afectar as decisões de posicionamento.

7. Reposicionamento

Tal como o mundo muda rapidamente no campo da alta tecnologia, também no desporto, embora mais lentamente, se assiste a alguma mudança, por isso também aqui o posicionamento é raramente estático. As organizações precisam de tempo para responder às mudanças da estrutura do mercado, à tecnologia, às actividades competitivas e às próprias evoluções da organização. Essa adaptação à evolução faz-se através do reposicionamento, adicionando ou eliminando serviços e até mesmo segmentos alvo. Os novos desenvolvimentos da tecnologia fornecem muitas oportunidades na introdução de novos serviços bem como inovação dos existentes.

“Tem de ser feito o reposicionamento quando as atitudes dos consumidores mudam, quando a tecnologia dos serviços existentes é ultrapassada, e os serviços têm de ser afastados ficando longe da percepção dos consumidores. “
(Trout, 1996)

O posicionamento não é um evento pontual. Um serviço requer um posicionamento ajustado ao longo do tempo, isto designa-se de reposicionamento. Conforme Proctor (1996), este torna-se necessário se:

- Um novo serviço concorrente é posicionado perto do nosso, isso tem um efeito adverso no serviço compartilhando o mercado;
- As preferências dos consumidores com respeito ao serviço mudam;
- Um conjunto de novas preferências dos consumidores foram identificadas e sugeridas promessas de oportunidade;
- O posicionamento original é incorrecto.

Quando uma organização está ocupada com o posicionamento ou reposicionamento de um serviço estão, por vezes, altos riscos envolvidos. A técnica do mapa perceptual, referida de seguida, pode frequentemente ser

usada, reduzindo esse risco. Contudo, os serviços podem ser reposicionados de três maneiras:

- Entre vários utilizadores existentes, pela promoção de várias utilidades do serviço;
- Entre novos utilizadores, este requer que o serviço apresente uma imagem diferente para as pessoas que há tanto tempo o rejeitam. É importante ter a certeza que no processo de alcançar novos consumidores, os tradicionais clientes não o abandonam;
- Para novos utilizadores, procurando-se utilizadores de produtos que não se manifestem.

Para Lovelock (1996), o reposicionamento envolve a mudança da posição existente. Tal estratégia pode significar a revisão das características do serviço ou redefinir o segmento alvo do mercado. Para algumas organizações, pode significar mesmo abandonar certos serviços e afastar-se completamente de determinado segmento.

8. Mapas de percepção

A estratégia de posicionamento pode beneficiar do uso dos mapas perceptuais (ou mapas de percepção), da percepção e preferências que retratam a distância psicológica entre as modalidades e a nossa amostra, usando uma, duas ou várias dimensões como nos propõe Kotler (2002). Esses atributos podem variar de serviço para serviço, tal como de modalidade para modalidade.

Shilbury & Westerbeek (1998) referem mesmo a importância de utilização de um diagrama bidimensional ou mapa perceptivo para definir o posicionamento com maior facilidade. Os autores deram bom exemplo disso com um estudo que inclui os desportos profissionais mais praticados na Austrália, embora se restringissem simplesmente ao entretenimento, e os atributos considerados mais importantes pelos praticantes, neste caso, o preço e a excitação. Desse estudo resultou o posicionamento dos desportos e suas possíveis estratégias nas diferentes cidades incluídas no estudo.

Também para Martin (1994), o mapa ajuda a estratégia de marketing a avaliar se uma modalidade desportiva está no alvo. A concentração representa os dotes dos competidores e que posição é provável ocuparem numa área específica do mapa.

Segundo o autor, o mapa providencia três tipos de informação:

- A dimensão básica que os consumidores usam quando pensam sobre a categoria dos serviços;
- Onde é que as outras modalidades ou serviços alternativos estão localizados na dimensão;
- Que competidores são vistos pelos consumidores como similares relativamente a essas dimensões.

Essas informações podem depois ser usadas para posicionar, alterar o serviço e tomar decisões de promoção.

Os gestores desportivos e patrocinadores costumam usar os mapas perceptuais dos desportos para identificar as dimensões significantes que o segmento alvo usa quando pensa neles, e que são percebidos como tendo diversas, entre várias, dessas dimensões. O mapa deve ser desenvolvido na percepção dos consumidores, num mercado alvo, e deve representar a forma como esses consumidores encaram as modalidades. As dimensões no mapa indicam porque é que certos desportos são percebidos como idênticos ao passo que outros são percebidos como diferentes.

9. Posicionamento do desporto

Para Rubingh (1998) o posicionamento dentro de um grupo alvo é um dos aspectos mais interessantes no marketing, pois trata-se do que as outras pessoas pensam de nós. O mesmo se passa com o desporto.

Temos uma ideia do desporto, mas apenas dentro das nossas cabeças. Todas as pessoas têm as suas próprias ideias em relação ao desporto e é extremamente difícil mudá-las. Se gostamos de um determinado desporto, é difícil compreender que haja quem não goste. Desta forma, o posicionamento é

a criação da imagem de uma determinada marca ou desporto na mente do grupo alvo.

O autor refere ainda que o posicionamento é uma manipulação das ideias de uma forma positiva. É por isso que até os psicólogos se interessam por marketing. Trata-se de psicologia, da mente das pessoas, da forma como pensam.

Será possível mudar a forma como as pessoas vêem um desporto e manipular-lhes as ideias? Para o autor, o melhor será escolher um segmento alvo e tentar posicionar o produto na mente das pessoas. Pode-se por exemplo, influenciar as crianças a gostarem de patins em linha. Ou, o melhor será dirigirmo-nos directamente aos pais dessas crianças?

Como já referido, o posicionamento do desporto está dependente de três factores: quais os pontos fortes da organização; qual é o grupo alvo que queremos atingir e os pontos fracos da concorrência.

Saliente-se que o posicionamento de uma modalidade desportiva não depende só dos seus atributos, pode ainda depender dos seus treinadores, jogadores, das marcas que apoiam determinadas equipas, entre outros.

A este respeito Magueta (2000) fala das variadas formas de marketing que se praticam no desporto e que contribuem também para o seu posicionamento. É o exemplo dos patrocinadores e fornecedores que se associam a equipas ou a eventos pontuais. Apesar de uma vida limitada, é durante um reduzido espaço de tempo que as imagens do evento (denominações, logótipos, mascotes e troféus) criam a empatia e notoriedade que justificam o investimento.

Por outro lado, também o desporto pode ajudar o posicionamento de outras marcas afectando muito a sua posição. Em Portugal o futebolista Nuno Gomes dá a cara pelo McDonald's, que promoveu a oferta de pequenas bolas de futebol. Ao levar a sua imagem para as praias lembra o futebol. Mais elitistas e restritos a um segmento de elevado poder socioeconómico, o ténis e o golfe têm uma forma própria de marketing, bem como patrocinadores de alguma exclusividade, ou marcas que tenham um posicionamento *premium* para o seu produto. No hóquei em patins a camisola com o emblema das quinas é utilizada como suporte publicitário nas competições no estrangeiro. No

campeonato europeu disputado na Suíça, a equipa de hóquei foi patrocinada por um banco que obteve grande retorno, não só pela transmissão televisiva mas também pelo aumento de notoriedade e familiaridade junto dos portugueses emigrantes (Magueta, 2000).

Se um desporto é percebido pelos espectadores como tendo características que são similares, de certa forma, às características associadas ao potencial patrocinador, então a imagem do patrocinador deve realçar essas características para reforçar a coerência entre as imagens (Martin, 1994).

Os objectivos de uma marca devem ser criar notoriedade, e posicioná-la na primeira linha da concorrência como líder do processo.

Os profissionais do marketing do desporto têm de se decidir acerca do posicionamento da sua modalidade, organizações, eventos desportivos, equipas e atletas. O posicionamento é definido como a fixação da entidade desportiva nas mentes dos consumidores no mercado alvo, Shank (2001). O autor defende que antes de discutir o posicionamento, devem ser sublinhados três pontos importantes.

Em primeiro lugar, o posicionamento depende dos mercados alvo identificados na prévia fase das decisões de selecção do mercado. Na verdade, o mesmo desporto pode ser posicionado de modo diferente para distintos mercados alvo.

Em segundo lugar, o posicionamento baseia-se unicamente nas percepções do mercado alvo e no modo como pensam e sentem em relação à modalidade ou organização desportiva. Por vezes, o posicionamento é erradamente relacionado com o local onde o produto aparece ou o local onde o produto é colocado numa publicidade. Para Shank (2001), nada poderia estar mais longe da verdade. A posição tem tudo a ver com o modo como o consumidor percebe o serviço desportivo relativamente a ofertas concorrentes.

Em terceiro lugar, a definição de posicionamento mostra a sua importância para todos os serviços desportivos, pois todos devem ser posicionados por profissionais do marketing desportivo.

No entanto, e seguindo a linha de Lindon et al. (2002), já referida anteriormente, o posicionamento é um processo inseparável da identificação e diferenciação de um serviço, também o desporto não escapa a esse processo.

Deste modo, apresenta-se de seguida as duas fases com as características específicas do mundo do desporto.

Em relação à identificação da modalidade desportiva, tem-se consciência que cada desporto vale por si, isto é, cada desporto/modalidade tem a sua história, as suas instituições, os seus adeptos e campeões, a sua utilidade, e o seu imaginário. Contudo, perante esta diversidade e variedade de modalidades é possível falar-se de elementos comuns de diferente natureza. Elementos que atravessam transversalmente um conjunto de modalidades e que são determinantes na tomada de decisão de consumo das pessoas e nos processos de produção do próprio desporto (Correia & Gonçalves, 2003).

Foi proposto por Correia e Gonçalves (2003) a identificação e agrupamento das modalidades segundo os critérios considerados mais relevantes para a prática desportiva dos consumidores ao associarem a sua modalidade a um grupo de modalidades, considerando a seguinte classificação: Profissional, Semi-profissional, Amador, Motorizado, Combate, Colectivo, Individual, Natureza, Sócio-lúdico ou outro a referir.

Na segunda fase do processo de posicionamento temos então a diferenciação. Embora já referida anteriormente no estudo por vários autores, acha-se conveniente o seu esclarecimento no âmbito do desporto, no que se refere às motivações que levam os praticantes a aderir a uma modalidade e à sua imagem.

9.1. Motivações para a prática desportiva

Num estudo de James & Ross (2004), intitulado *A comparação de consumo desportivo: Motivações para vários desportos*, os resultados revelaram que os inquiridos são motivados por factores desportivos em geral.

Os motivos desportivos (entretenimento, capacidades, drama, esforço de equipa) são mais representativos que os motivos a respeito da sua definição pessoal (realização, simpatia, filiação) e motivos para benefícios pessoais (interacção social e família).

O estudo examinou o efeito do factor económico, promoção e os factores de preferência residual (marcação de jogos, novos campos, acessibilidade) na assistência e comparência a eventos desportivos e a relação entre variáveis sócio-demográficas e assistência televisiva ao desporto como refere James & Rooss (2004), recorrendo a vários estudos (Baade & Tiehen, 1990; Greenstein & Marcum, 1981; Hansen & Gauthier, 1989; Schofield, 1983; Zang, Pease, Hui & Michaud, 1995; Zhang, Smith, Pease & Jambor, 1997).

A procura de desporto ajuda os gestores de marketing a determinar o preço adequado (ajustar um preço do bilhete para o qual as pessoas tenham meios para o comprar, baseado na média de rendimento de determinada área), promoção (revelações e eventos que estimulem comparência singular aos jogos), factores de preferência residual (horas de jogo, tempo, acessibilidade) ter influência sobre a comparência.

James & Ross (2004) referem ainda que estudos mais recentes que examinam os motivos interpessoais do consumo de desporto (Kahle, Kambara & Rose, 1996; Milne & McDonald, 1999; Trail & James, 2001; Wann, 1995) ajudam a explicar o consumo desportivo. Um grande leque de motivos foi proposto para explicar o consumo desportivo incluindo estéticos, catarse, drama, divertimento, escape/refúgio, interacção social e realização (Sloan, 1989; Trail, Anderson & Fink, 2000).

James & Ridinger (2002) examinaram os motivos dos consumidores para (mulheres e homens) assistirem aos jogos de basquetebol escolar. Os resultados indicam que essa assistência é influenciada pela acção do jogo e a oportunidade de fuga à rotina diária. As diferenças entre os consumidores homens e mulheres sem se relacionar com o desporto são também referidas, comparando com as mulheres, os homens adquirem sensação de realização, gostam do valor estético do basquetebol e têm um bom conhecimento do jogo (James & Ross, 2004).

Os motivos para o consumo desportivo no estudo referido incluem oito construções retiradas de estudos anteriores (James & Ross, 2002; Trail & James, 2001) e duas desenvolvidas pelos autores. Seis dos nove factores da escala de motivação para o consumo desportivo (Trail & James, 2001) foram a

realização, o drama, o escape, a família, as capacidades e o factor social. Parece razoável esperar que o aspecto físico proporcionado por alguns desportos pode dever-se ao facto dos atletas mostrarem as suas capacidades físicas.

A filiação a uma equipa, ou o desejo de sentir ligação ou afiliação com a equipa, um divertimento, o prazer de um desporto como fonte de divertimento, inicialmente testado por James & Roos (2002), estão também incluídos no estudo. A medida da motivação, as palavras de alguns itens foram alteradas incluindo o desporto específico a ser examinado. Por exemplo, o primeiro item, “O jogo representa um escape para as minhas actividades diárias”, foi alterado para “Para mim, os jogos de futebol são um escape para as minhas actividades diárias”. A mudança das palavras foi feita a alguns itens baseados na recomendação de Trail & James num esforço de melhorar os respectivos factores. Os autores desenvolveram dois itens adicionais, o esforço de equipa e a simpatia. Os atletas de desporto não remunerado particularmente participam por amor ao jogo. Os autores propuseram a hipótese que alguns consumidores desportivos poderem assistir aos treinos e competições baseados no seu prazer de verem os atletas a dar o seu melhor no desporto que eles gostam.

Do recurso aos autores referidos James & Ross (2004) defendem factores e itens para o seu estudo, a saber: simpatia, interacção social, família, esforço de equipa, filiação, realização, divertimento, capacidades, drama e escape.

Os autores alegam que procurar as diferenças entre desportos específicos pode ser importante uma vez que, se os espectadores perceberem uma modalidade como altamente emocionante, mais do que outra modalidade, a promoção para os jogos pode focar-se na expectativa e na incerteza associada aos jogos.

Tal como uma organização, um desporto diferencia-se dos seus competidores se conseguir ser único em alguma coisa que tenha valor para os consumidores. A diferenciação é um dos dois tipos de vantagem competitiva que uma organização pode possuir (Porter, 1998).

Branch (1992), apresenta ainda a tradição, embora lhe pareça não ser o único argumento valorizador da confiança, como primária no posicionamento, num mercado desportivo em constante mudança. Resumidamente, a base da confiança na tradição é uma aproximação retrógrada e predizível no marketing desportivo contemporâneo e imprevisível.

9.2. A imagem do desporto

Abrantes (1999) refere que não adianta investir em determinada imagem se, por um lado, não se conseguiu uma associação a essa imagem e, por outro, a imagem nem sequer for divulgada.

Numa federação prevalecem duas preocupações. A de rentabilizar a imagem dos atletas quanto ao serviço da federação e a de rentabilizar a imagem da própria federação. O que poderá fazer a diferença de uma federação que leve a que esta tenha uma imagem que interesse em particular é ela própria ou os seus atletas. Aqui, a sensibilidade do gestor e os objectivos da campanha indicarão qual o caminho a seguir e qual a imagem que deverá ser rentabilizada. No entanto, deverá ser considerado o facto de um equilíbrio entre estes dois factores ser sinérgico, em termos de resultado final, na procura da associação da imagem ideal.

Os eventos desportivos são um veículo particularmente privilegiado de promoção de imagem. A tendência por vezes é fazer uma pequena campanha publicitária e colocar publicidade estática no local do evento, mas este é um tipo de actividade minimizador e que fica muito aquém das potencialidades de um evento desportivo.

A notoriedade de uma modalidade é o que o público conhece dela em geral e os prospectos em particular. O objectivo é, bem entendido, que atinja um resultado final, o mais elevado possível (Ohl & Tribou, 1999).

A notoriedade trabalha-se, utilizam-se os meios promocionais clássicos tal como a publicidade, marketing directo, promoção de vendas, relações públicas, patrocínios e eventos. Para se medir o seu efeito basta medir os indicadores de contabilidade analítica. Para se detectar a notoriedade espontânea da modalidade basta pedir para referir modalidades que conheça, a modalidade

número um é a que tem mais notoriedade e por aí fora. Por outro lado, para se detectar a notoriedade assistida da modalidade basta pedir para escolher as modalidades que conhece referidas numa lista.

Uma modalidade conhecida é forçosamente um desporto apreciado e então consumido, completa-se um objectivo de notoriedade com um objectivo de imagem.

10. Como posicionar as modalidades

Os profissionais do marketing do desporto devem tentar fixar a modalidade na mente dos consumidores. O primeiro passo é compreender a percepção do mercado alvo em relação aos atributos relevantes da modalidade desportiva. Os atributos relevantes são aquelas qualidades e características desejadas pelos consumidores. Estes atributos podem ser intangíveis, tal como a atmosfera de divertimento num estádio, ou tangíveis, tal como um lugar sentado.

Através de uma exaustiva compreensão do posicionamento e das modalidades que se pretendem estudar, das suas técnicas e diferenciações possíveis, tentou-se chegar ao modelo mais adequado, através de um longo processo. Neste sentido, expõe-se as dimensões consideradas mais adequadas para chegar ao seu posicionamento.

10.1. Recursos

Os recursos compreendem os meios humanos, materiais, financeiros e orgânicos da modalidade que determinam a prática. Esta dimensão é constituída pelos respectivos itens que podem ou não influenciar os praticantes a aderirem a determinada modalidade desportiva. São eles as instalações adequadas, os recursos humanos com simpatia, o apetrechamento próprio, a liderança dos responsáveis, os clubes dinâmicos, as associações responsáveis, os dirigentes com formação, o número certo de instalações de treino, o financiamento suficiente e os treinadores com formação.

10.2. Acessibilidade

A acessibilidade é o conjunto de condições espaciais, económicas e temporais que condicionam o acesso à modalidade. É composta pelos horários, pelo preço, pelo local, pelos bons acessos, pelo tempo de treino, pelo acesso a pessoas especiais, pela segurança, pelos dias de jogo convenientes, pela rede de transportes e pelas instalações perto do local de residência.

10.3. Atributos da modalidade

Os atributos são as características próprias da modalidade que podem levar à adesão dos praticantes. Nesta dimensão inclui-se a inovação, a cooperação, as normas convenientes, o contacto físico, a competitividade, o desafio, a originalidade, a especialização a componente atlética e o bem-estar.

10.4. Imagem

A Imagem compreende o conjunto de conceitos e valores que os praticantes associam à modalidade. Esta dimensão abarca a credibilidade, a divulgação, a designação atractiva, a notoriedade, o espectáculo desportivo, os eventos que organiza, os êxitos internacionais, a relação qualidade/custo, a tradição, os líderes na gestão.

10.5. Motivações pessoais

Os motivos para a prática desportiva são todas as necessidades, gostos e preferências que determinam a escolha de uma dada modalidade. Aqui é incluída a auto-estima, a imagem de estilo de vida activo, a elevação ao pódio, o alívio do stress, a expressão social, a determinação de “status”, a tradição familiar, o prazer na prática, a influência de amigos e a pertença a um grupo.

**SEGUNDA PARTE: IDENTIFICAÇÃO E
INTERPRETAÇÃO DO POSICIONAMENTO**

CAPÍTULO I: METODOLOGIA

Neste capítulo pretende-se dar conta do percurso seguido viabilizando a investigação do problema tomado em análise, o qual se processa de acordo com um conjunto de requisitos a respeitar, neste sentido terá lugar o modelo de análise, a amostra e os procedimentos de recolha e tratamento de dados.

1. Modelo de análise e objectivos

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

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

O posicionamento de uma modalidade desportiva influencia o modo como os praticantes percebem as características da sua modalidade em relação às outras. Deste modo, perante a proposta metodológica de Quivy e Campenhoudt (1998), uma vasta pesquisa bibliográfica e opinião de peritos, pode dizer-se que para a adesão a uma determinada modalidade desportiva são determinantes várias dimensões e itens dos quais se destacam: recursos, acessibilidade, atributos, imagem e motivações pessoais, como se pode ver no capítulo anterior. Cada modalidade desportiva pode ter como predominante uma dimensão ou simplesmente itens que a tornam distinta e apreciada na mente dos consumidores (Ries & Trout, 1993).

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

Neste sentido formulam-se as hipóteses explicativas do objecto de estudo que nos permitem definir o modelo de análise.

1. Os recursos como meios humanos, materiais, financeiros e orgânicos da modalidade que determinam a prática. As características das instalações onde as actividades se desenvolvem são características tangíveis através das quais o consumidor pode formar logo uma opinião sem usufruir da prática.
2. A acessibilidade espacial, económica e temporal à modalidade que pode levar os atletas a praticarem essa modalidade. Não só através dos horários, tempo de treino e preços bem como a acessibilidade física às instalações.
3. Os atributos poder ser vistos como características da respectiva modalidade que podem levar os atletas a praticarem ou não essa modalidade. Neste contexto podemos estar perante a inovação, cooperação, ausência ou existências de contacto físico, especialização e elevada componente atlética, entre outros atributos.
4. A imagem, como um conjunto de conceitos e valores que os praticantes associam à modalidade, ou seja, aspectos que os atletas sabem, pensam e sentem da modalidade vão desde a credibilidade da modalidade/desporto, até à notoriedade e conhecimento de líderes de gestão e êxitos internacionais ou mesmo eventos organizados pela modalidade/federação que a promove invocando sobretudo o seu prestígio.
5. As motivações pessoais como necessidades, gostos e preferências que determinam a escolha de uma dada modalidade. A necessidade não satisfeita pode explicar o comportamento dos indivíduos e orientá-los em direcção ao que podem satisfazer e ainda o conceito de motivação constituído por necessidades como sentimentos e desejos que conduzem as pessoas a determinado comportamento. Essas necessidades podem ser fisiológicas, de segurança, de presença e de afeição, de estima ou ainda de realização pessoal.

6. Pode ainda ser possível o cruzamento de várias dimensões ou mesmo atributos de diferentes dimensões.
7. A mediatização e popularidade das diferentes modalidades estão directamente relacionadas.
8. Temos consciência que as federações se movem com objectivos semelhantes, mas estabelecem com os seus praticantes (segmento alvo) relações particulares face às necessidades de seduzir praticantes para a sua diferenciação perante a concorrência.

Neste propósito não foram esquecidos os procedimentos sugeridos por Proctor (1996):

- Procurar e explorar a natureza dos atributos da modalidade que são considerados importantes para os praticantes;
- Estabelecer a importância dessa variedade de atributos ao longo dos diferentes segmentos de praticantes;
- Examinar a melhor posição para as modalidades com respeito a cada atributo, tendo em conta o posicionamento das outras modalidades;
- Determinar uma posição global para a modalidade (baseada numa total correspondência entre os atributos da modalidade e a sua distribuição na população e o posicionamento das outras modalidades).

2. Amostra

A amostra é constituída pelos dirigentes, directores e técnicos das seguintes Federações: Federação de Andebol de Portugal (FAP), Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB), Federação Portuguesa de Patinagem (FPP) e Federação Portuguesa de Voleibol (FPV).

O critério de selecção das modalidades que compõem a amostra do estudo baseou-se no destaque destas modalidades no desporto nacional, pelo seu número de praticantes e resultados desportivos internacionais, excluindo o futebol devido às especificidades inerentes ao seu mundo.

3. Recolha de dados

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

3.1. Análise documental

A análise documental do estudo baseou-se em bibliografia inerente ao tema e documentos facultados pelas federações das modalidades inseridas no estudo.

3.2. Questionário

Numa segunda fase foi aplicado um questionário para apurar o posicionamento de cada modalidade perante as outras.

A construção do questionário teve como base a identificação de potenciais atributos relevantes através da elaboração de uma extensa lista de atributos¹. Para remover as redundâncias da lista foram seleccionados os que são mais úteis e relevantes na descrição do posicionamento da modalidade, usando lógica e bom senso. Depois da lista dos itens não redundantes ser obtida, a tarefa seguinte foi seleccionar quais os mais importantes para os consumidores, tal como proposto por Kotler (1994). Os atributos seleccionados na versão final foram os mais importantes e relevantes para os peritos de cada modalidade na elaboração da validação do questionário e respectivo pré-teste, ao fazerem a distinção entre as modalidades e ao tomarem consciência das decisões de consumo para a respectiva modalidade. O questionário foi testado (validado) num grupo de pessoas da especialidade, docentes universitários das diferentes modalidades e treinadores, para se poder identificar e eliminar alguns problemas possíveis e para determinar que o questionário se podia responder, como nos sugere Sudman & Blair (1998).

¹ Vide Anexos III, ponto 0: Lista extensa de itens (1.ª fase)

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

A elaboração do questionário foi baseada em vários autores referenciados no capítulo do posicionamento² dos quais destacamos a proposta de Rudingh:

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

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

Numa segunda parte, é feita a caracterização da modalidade sob três aspectos, a identificação, a diferenciação geral e a diferenciação específica da modalidade de acordo com o quadro teórico.

No que respeita à identificação pretende-se enquadrar a modalidade em categorias que a caracterizem, assim como caracterizá-la segundo a sua mediatização e popularidade.

No que concerne à diferenciação geral da modalidade pretende-se obter uma ideia geral da dimensão mais importante no posicionamento de cada modalidade, contudo não suficiente. Por isso, o terceiro aspecto se apresenta constituído por 50 perguntas fechadas (correspondentes aos 10 itens), 10 de cada uma das dimensões como podemos ver na tabela que se segue, e por uma pergunta aberta.

² Vide capítulo IV: O Posicionamento

Tabela 1: Conceitos e itens das dimensões

| DIMENSÃO | CONCEITO E ITENS OU INDICADORES |
|---------------------|--|
| Recursos | Os meios humanos, materiais, financeiros e orgânicos da modalidade que determinam a prática. |
| | Instalações adequadas; RH's com simpatia; apetrechamento próprio; liderança dos responsáveis; clubes dinâmicos; associações responsáveis; dirigentes com formação; n.º certo de instalações de treino; financiamento suficiente; treinadores com formação. |
| Acessibilidade | Conjunto de condições espaciais, económicas e temporais que condicionam o acesso à modalidade. |
| | Horários; preço; local; bons acessos; tempo de treino; acesso a pessoas especiais; segurança; dias de jogo convenientes; rede de transportes; instalações perto do local de residência. |
| Atributos | Características próprias da modalidade que podem levar os praticantes a aderir à modalidade. |
| | Inovação; cooperação; normas convenientes; contacto físico; competitividade; desafio; originalidade; especialização; componente atlética; bem-estar. |
| Imagem | Conjunto de conceitos e valores que os praticantes associam à modalidade. |
| | Credibilidade; divulgação; designação atractiva; notoriedade; espectáculo desportivo; eventos que organiza; êxitos internacionais; relação qualidade/custo; tradição; líderes na gestão. |
| Motivações pessoais | As necessidades, gostos e preferências que determinam a escolha de uma dada modalidade. |
| | Auto-estima; imagem de estilo de vida activo; elevação ao pódio; alívio do stress; expressão social; determinação de "status"; tradição familiar; prazer na prática; influência de amigos; pertencer a um grupo. |

Cada item tem em comum a primeira parte da pergunta: Os praticantes aderem (modalidade) em detrimento de outra modalidade (Andebol, Basquetebol, Hóquei em Patins e Voleibol) porque este possui...?

No respectivo questionário as questões referentes às diferentes dimensões encontram-se misturadas. Assim, as perguntas correspondentes à dimensão recursos são as 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41 e 46. As perguntas referentes à dimensão acessibilidade são as 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42 e 47. As referentes à dimensão Atributos da modalidade são as 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43 e 48. As referentes à dimensão imagem são as perguntas 4, 9, 14, 19,

24, 29, 34, 39, 44 e 49. Por último, as perguntas referentes à dimensão motivações pessoais são as 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 e 50.

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

4. Tratamento de dados

O tratamento de dados foi guiado de acordo com os objectivos definidos e com as características das diferentes técnicas estatísticas de investigação utilizadas. Deste modo, a análise documental e na análise das respostas à pergunta aberta do questionário, utilizou-se a análise de conteúdo e, para o tratamento das perguntas fechadas do questionário, a estatística descritiva e a estatística inferencial.

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

Na análise das perguntas fechadas do questionário foi utilizado o programa SPSS (versão 13.0) através da sua análise estatística descritiva onde foram utilizados parâmetros de tendência central e dispersão (média, desvio padrão, frequência e limites). No que respeita à estatística inferencial, utilizou-se análise discriminante para a identificação de conglomerados (*clusters*) de atributos nos quais as modalidades se diferenciam e a análise factorial em componentes principais para sumariar as principais dimensões por modalidade para a construção de mapas de percepção baseados em atributos (Aaker, Kumar, & Day, 2001). Todavia, não se pretende em qualquer caso, pelas limitações da amostra recolhida, fazer inferência para a população em geral mas simplesmente utilizá-las como técnicas exploratórias.

***CAPÍTULO II: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS
RESULTADOS***

Neste capítulo faz-se a apresentação e análise dos resultados obtidos através dos diversos processos utilizados na recolha de dados. O capítulo estrutura-se em seis partes distintas procurando caracterizar a amostra e as modalidades concorrentes segundo esta, identificar as modalidades no contexto desportivo, fazer a diferenciação geral e específica das modalidades para posteriormente identificar as estratégias de posicionamento destas.

1. Caracterização dos inquiridos

Como já referido anteriormente¹, temos 11 inquiridos das modalidades de andebol e hóquei em patins, 12 do basquetebol e 13 do voleibol, o que perfaz um total de 47 representantes ao mais alto nível, no sistema desportivo português, das modalidades em estudo. Temos um total de 24 dirigentes, onde se incluem os presidentes e 23 técnicos das Federações desportivas estudadas, figura 1.

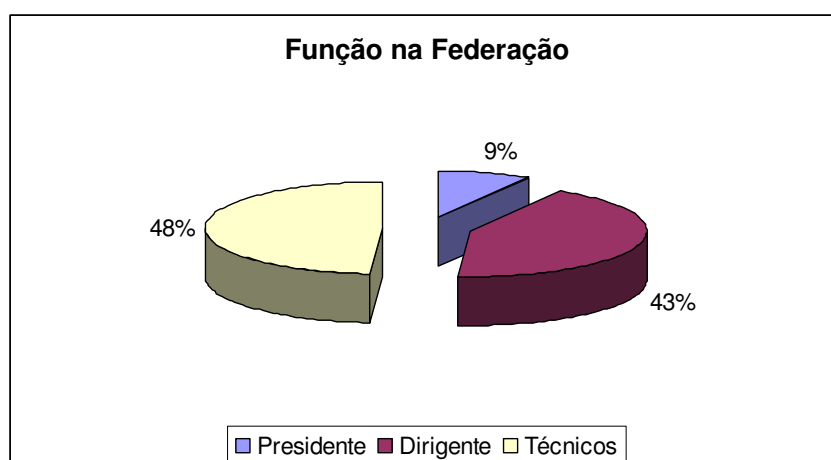


Figura 1: Função na Federação

Da amostra, 41 são do sexo masculino e só 6 do sexo feminino, característica que bem retrata o desporto nacional.

¹ Vide parte II, Capítulo I: Metodologia, ponto 2

Temos que 51% da amostra tem idade compreendida entre os 51 e os 60 anos, 15% tem mais de 60 anos, 13% tem entre 31 e 40 anos, 10% tem entre 41 e 50 e só 9% dos 21 aos 30, figura 2. Desta análise podemos concluir que temos 66% da amostra constituída por representantes das modalidades com mais de 50 anos. Destes, destaque-se a força dos dirigentes onde se verifica 99% com mais de 51 anos de idade e os técnicos que, embora abranjam todos os intervalos etários, o mais representativo continua a ser ainda entre os 51 e os 60 mas, seguido pelo intervalo entre 31 e 40 anos de idade, mostrando aqui a clara preocupação de se começar a introduzir sangue novo nas organizações desportivas tradicionais.

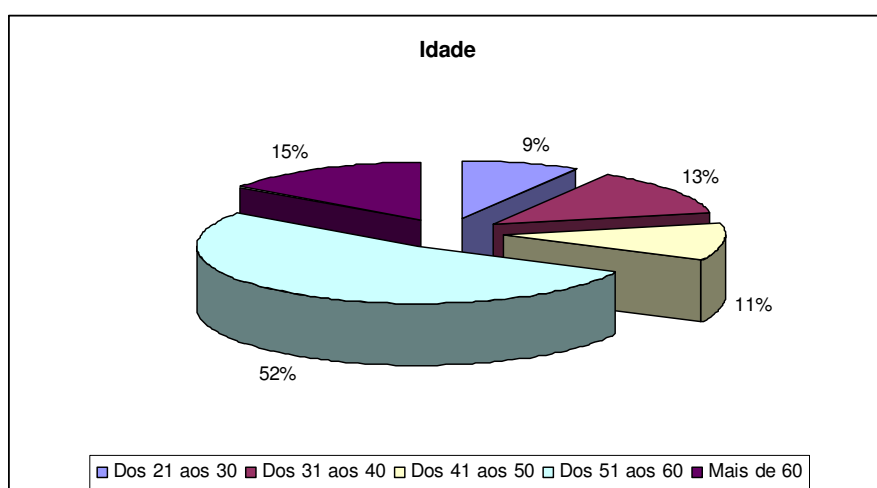


Figura 2: Representantes das modalidades por idades

Como podemos observar na tabela 2, a nível das habilitações, as nossas federações são constituídas por 42% de licenciados, 40% de representantes com o ensino secundário e 13% com mestrado. Como podemos constatar, temos um maior número de pessoas com qualificação superior no geral das modalidades. Contrastando um pouco, a federação de patinagem é constituída maioritariamente por representantes com ensino secundário, embora o valor mais elevado que se segue seja de Mestres e Licenciados.

Dos 20 (42%) Licenciados, 12 são Professores de Educação Física (E.F.). No resto da amostra, destaque-se 9 reformados 3 advogados e 2 treinadores entre um leque variadíssimo de outras profissões, tabela 2.

Tabela 2: Habilitações

| | FREQUÊNCIAS | % |
|-------------------|-------------|-----|
| Ensino secundário | 19 | 40 |
| Bacharelato | 2 | 4 |
| Licenciatura | 20 | 46 |
| Mestrado | 6 | 13 |
| Total | 47 | 100 |

Pode ainda servir como ponto de referência que as modalidades com mais licenciados em E.F são o Basquetebol e o Voleibol com quatro Professores de E. F., de seguida o Hóquei em Patins e, por fim, o Andebol com apenas um Professor de E.F.

Para que melhor possamos compreender o fundamento dos resultados obtidos desta análise, entende-se como indispensável o estudo dos inquiridos como praticantes ou não da modalidade.

Assim, temos que na FAP 73% dos representantes praticam a modalidade, na FBP 83% dos representantes praticam a modalidade, na FPP 54% da população inquirida pratica hóquei em patins e, finalmente, na FPV 100% da amostra pratica a modalidade, figura 3.

Fácil será de perceber a menor percentagem de praticantes nos responsáveis pelo hóquei em patins pois, e como já referido anteriormente, é uma modalidade que tem como requisito a necessidade de se saber patinar, habilidade pouco comum e diferente da vida normal nomeadamente para uma faixa etária representativa com mais de 50 anos.

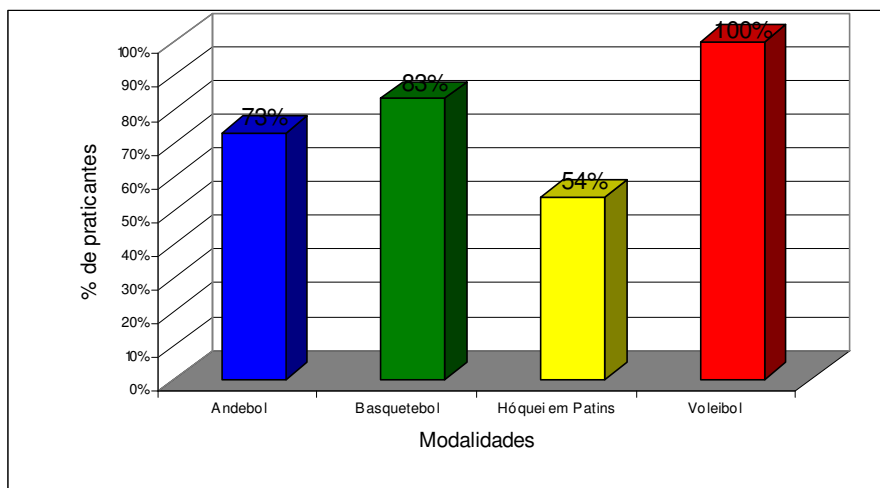


Figura 3: Praticantes na amostra por modalidade

Aquando da pergunta se já praticou ou gostaria de ter praticado outra modalidade, 87% dos representantes das diferentes Federações respondeu que sim. Mais especificamente, 72% dos representantes do andebol já praticaram outra modalidade, as modalidades praticadas pelos representantes de andebol são o ténis de mesa e a natação, ambos com 25%, figura 4.

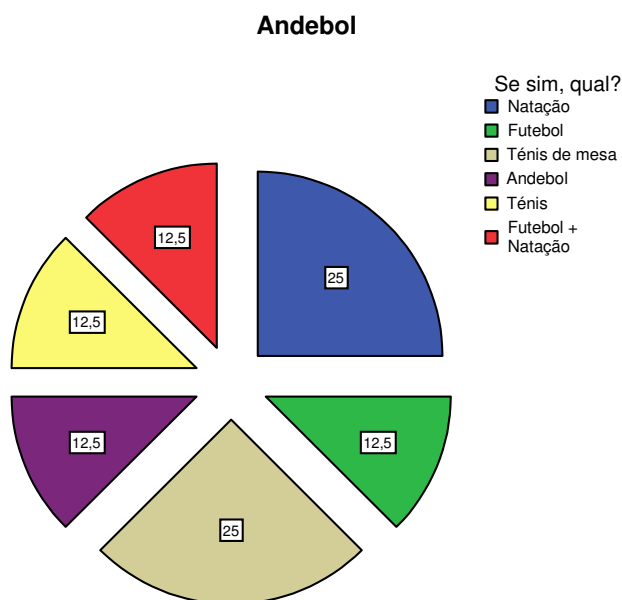


Figura 4: Modalidades praticadas pelos representantes do andebol

Para os 83% dos representantes de basquetebol, figura 5, que já praticaram ou gostariam de ter praticado outra modalidade, as que se apresentam como alternativas são o futebol e o futebol mais natação ambos com 18%.

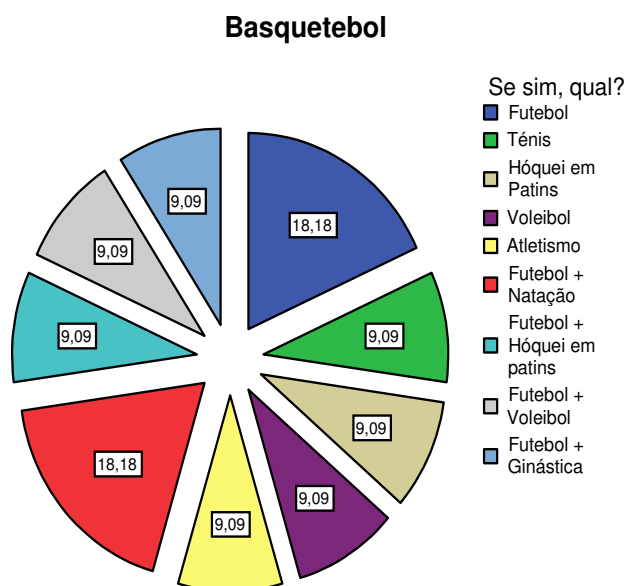


Figura 5: Modalidades praticadas pelos representantes do basquetebol

Em relação aos representantes do hóquei em patins, também estes, 54%, já praticaram ou gostariam de ter praticado outra modalidade. As modalidades praticadas pelos representantes do hóquei em patins são o futebol, na sua maioria, em 30%, e também o basquetebol, em 20%, e o futebol mais andebol, embora estes em menor percentagem, figura 6.

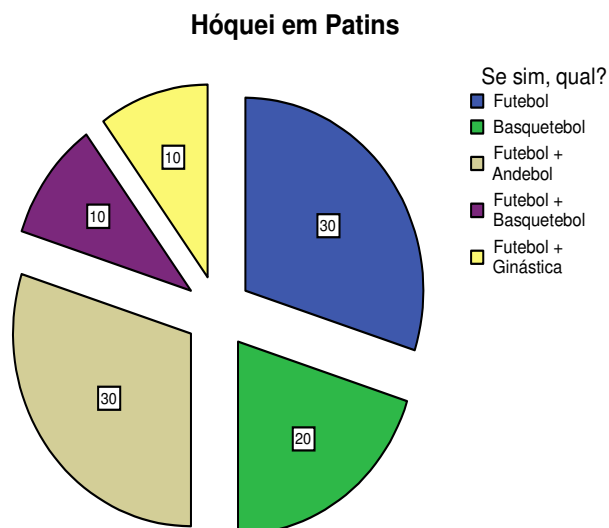


Figura 6: Modalidades praticadas pelos representantes do hóquei em patins

Todos os representantes do voleibol já praticaram ou gostariam de ter praticado outra modalidade e, tal como no hóquei em patins, as modalidades referidas são o futebol com 31%, o basquetebol com 15 % e o futebol mais andebol com 15%, figura 7.

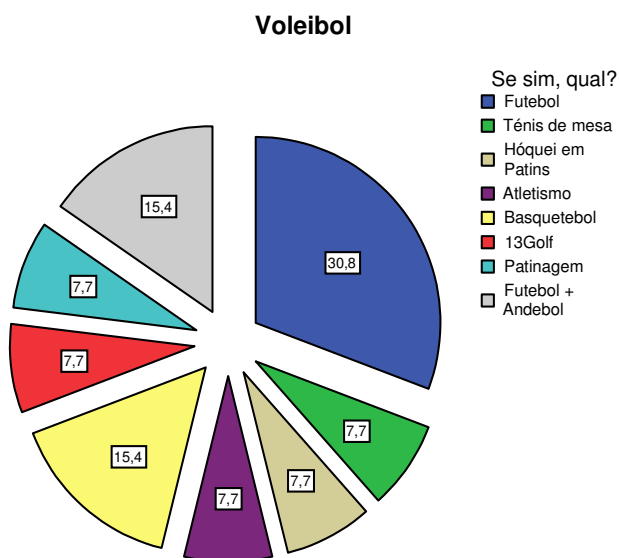


Figura 7: Modalidades praticadas pelos representantes do voleibol

Podemos então dizer que, no geral, todas as modalidades podem ser alternativas às do nosso estudo quer directa quer indirectamente, e o futebol parece ser a modalidade que surge como a alternativa principal, figura 8.

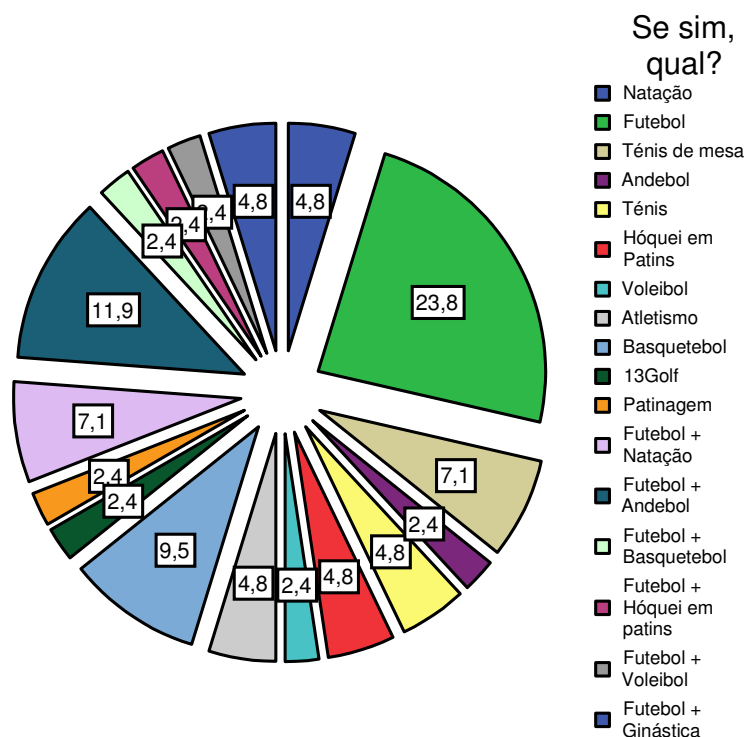


Figura 8: Geral de modalidades praticadas

Contudo, existem outras opções relevantes tais como o ténis de mesa e a natação, com lógicas diferentes das modalidades colectivas. Já o hóquei em patins e o voleibol apresentam como principais alternativas o andebol e o basquetebol.

2. Identificação das modalidades

No que respeita à identificação das diferentes modalidades constata-se que no geral todas as modalidades são consideradas semi-profissionais e colectivas embora alguns inquiridos refiram o amador e sócio-lúdico. Contudo, o basquetebol, segundo os seus representantes, identifica-se por possuir uma componente profissional, figura 9.

Estes dados reportam à proposta de identificação da modalidade desportiva proposto por Correia e Gonçalves (2003) que agrupa das modalidades segundo os critérios considerados mais relevantes para a prática desportiva dos consumidores ao associarem a sua modalidade a um grupo de modalidades, considerando a classificação: Profissional, Semi-profissional, Amador, Motorizado, Combate, Colectivo, Individual, Natureza, Sócio-lúdico ou outro a referir.

Percebe-se que as modalidades têm a sua história, as suas instituições, contudo, perante estas modalidades é possível falar-se de elementos comuns que as caracterizam e que podem ser determinantes na tomada de decisão de consumo das pessoas e nos processos de produção do próprio desporto, destacando-se o basquetebol com a componente profissional, dado relevante já que é a única modalidade do estudo que possui uma liga, a Liga de Clubes de Basquetebol, destinada ao basquetebol profissional.

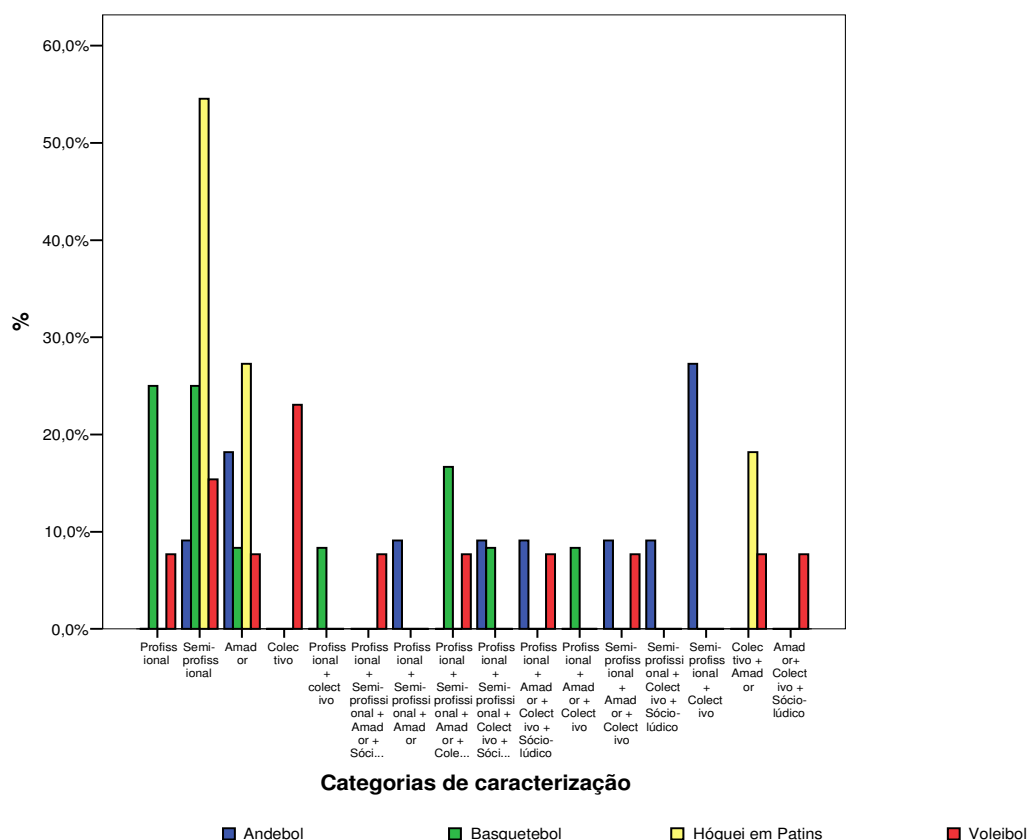


Figura 9: Identificação das modalidades

Para aferir a sétima hipótese confrontemos o conceito de mediatização e popularidade que apareciam, em hipótese, estar correlacionados.

Do exposto temos que o basquetebol é a modalidade desportiva, em estudo, que apresenta maior percentagem de muito mediática (50%) seguida pelo hóquei em patins (36%), andebol (18%) e voleibol (15%). O voleibol apresenta-se como uma modalidade relativamente mediática (77%), seguida do andebol (72%), hóquei em patins (45%) e basquetebol (25%). Ainda de referir que as modalidades indicadas como pouco mediáticas são o basquetebol com 25%, o hóquei em patins com 9% e o voleibol com 7%, como podemos constatar na figura que se segue.

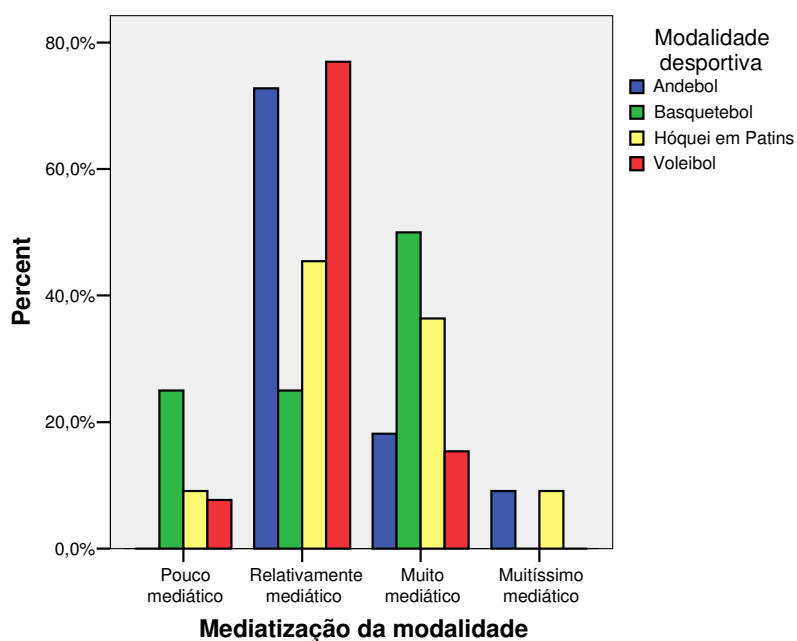


Figura 10: Mediatização das modalidades

Pode-se ainda afirmar que existe um maior consenso entre a opinião dos representantes do voleibol, pois na sua análise descritiva apresenta um baixo valor de desvio padrão², por outro lado, a modalidade que o apresenta mais elevado é o basquetebol, onde as opiniões se dividem mais em relação à mediatização.

² Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 2: Análise descritiva e factorial dos dados gerais

Em relação à popularidade, o voleibol é (69%) muito popular seguido do basquetebol (58%), andebol (54%) e hóquei em patins (36%). Neste sentido, 46% dos representantes de andebol consideram-no relativamente popular tal como os do basquetebol, em 25%, seguido pelo voleibol, em 23%, figura 11.

Só o hóquei em patins é considerado, pelos seus representantes, como muitíssimo popular com 54%. Este dado pode tornar-se interessante ao fazer uma análise da situação desportiva da modalidade nos nossos dias, pois o hóquei em patins actual não parece ser uma modalidade assim tão popular, mas se se olhar para a sua história³ de sucesso em décadas consecutivas do século passado, que o tornou bastante popular no nosso país, e cruzando com a idade dos representantes inquiridos da sua modalidade pode-se perceber o significado deste resultado.

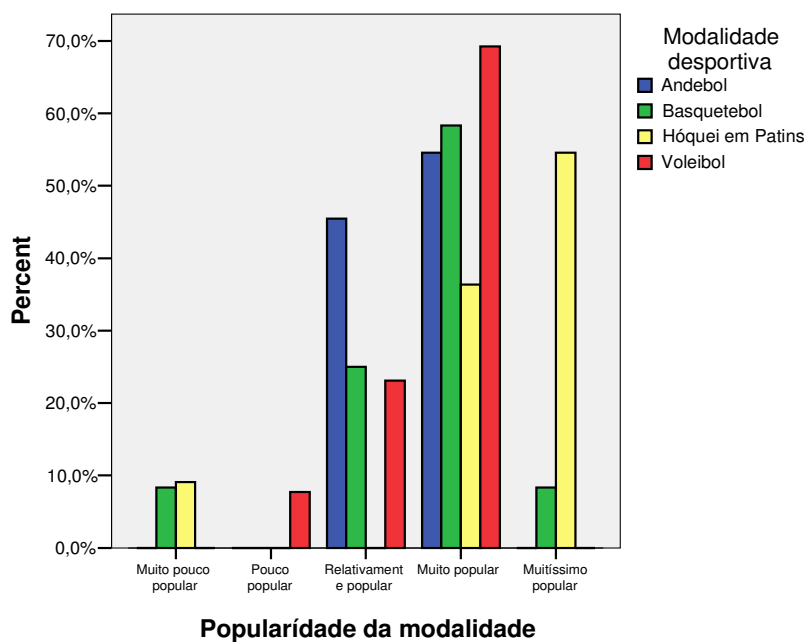


Figura 11: Popularidade das modalidades

O conceito de mediatização e popularidade apareciam, em hipótese, estar correlacionados embora se apresentem aqui um pouco diferenciados. Parece que nem sempre os *media* são sensíveis ao que é mais popular na nossa

³ Vide Parte I, Capítulo I: Do desporto às modalidades desportivas, ponto 3.3.

sociedade. As modalidades são referidas no geral como relativamente mediáticas mas muito populares no contexto nacional.

3. Diferenciação geral

A diferenciação geral pretende constatar quais as dimensões consideradas mais relevantes para a prática de determinada modalidade desportiva e ainda para poder aferir, a sexta hipótese do estudo, o possível cruzamento de várias dimensões.

Neste sentido podemos apurar que no conjunto das modalidades as dimensões que se destacam no parâmetro *muito relevante* são os atributos de cada modalidade (60%) seguida da dimensão imagem (57%) e motivações pessoais (53%). O que parece é que as características próprias de cada modalidade, a sua imagem, ou seja, o conjunto de conceitos e valores que os praticantes associam às modalidades e as suas necessidades, gostos e preferências levam os praticantes a aderir à actividade distinguindo-a das outras. Afirmção que se procura comprovar no desenrolar da análise, através dos itens correspondentes a cada dimensão.

Como mostra a figura que se segue, em relação à diferenciação geral da dimensão recursos, parece claro que o hóquei em patins (64%) e o voleibol (61%) são as modalidades que mais se distinguem a nível de recursos. Esta distinção é bem compreendida através da análise das modalidades⁴ já que se apurou que estas necessitam de recursos próprios para serem praticadas. No entanto, um facto que se destaca é que no andebol a dimensão recursos é considerada por 45% da sua amostra como *muitíssimo relevante*, dado a apurar aquando da diferenciação específica nesta dimensão.

⁴ Vide Primeira Parte, Capítulo I, pontos 3.3. e 3.4

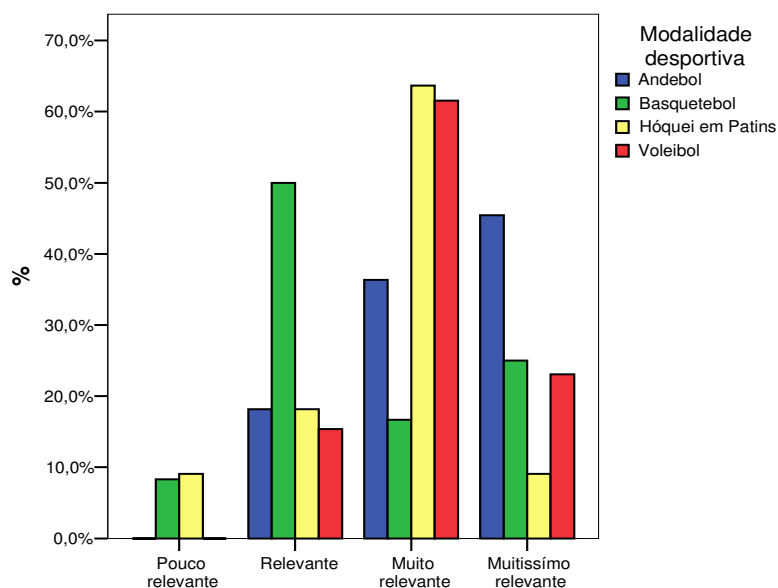


Figura 12: Diferenciação geral (dimensão recursos)

No que concerne à diferenciação geral na dimensão acessibilidade, as modalidades consideram-na, na sua maioria, simplesmente *relevante*. Porém, o hóquei em patins destaca-se por considerá-la *muito* e até *muitíssimo relevante*, embora se deva salientar que nesta modalidade se denote grande divergência de opinião, testado pelo seu elevado desvio padrão⁵, e o basquetebol também considera a acessibilidade *muito relevante*, embora o seu valor máximo se situe no parâmetro *relevante*, figura 13.

⁵ Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 2: Análise descritiva e factorial dos dados gerais

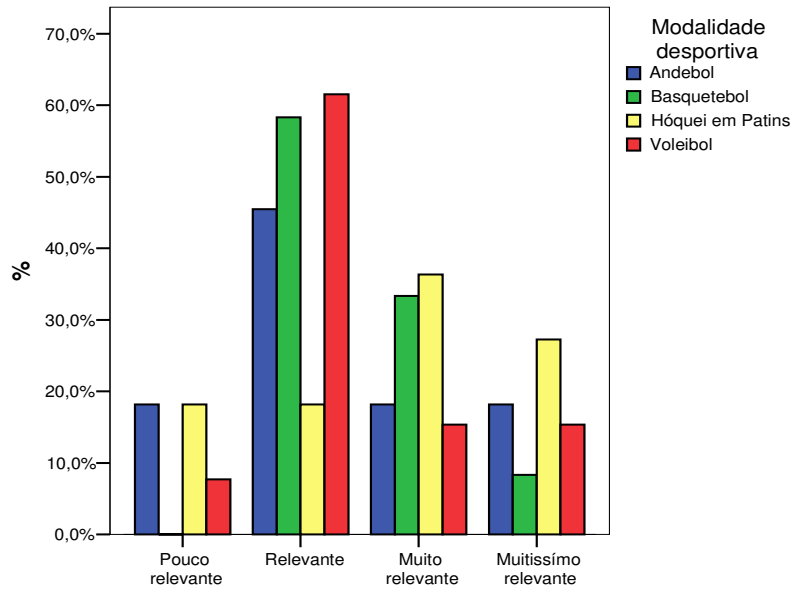


Figura 13: Diferenciação Geral (dimensão acessibilidade)

A dimensão atributos da modalidade é considerada *muito relevante* no geral das modalidades embora seja o basquetebol que mais se posiciona nesta dimensão com 83%, em contraste com 63% do hóquei em patins, 54% do andebol e 38% do voleibol, figura 14.

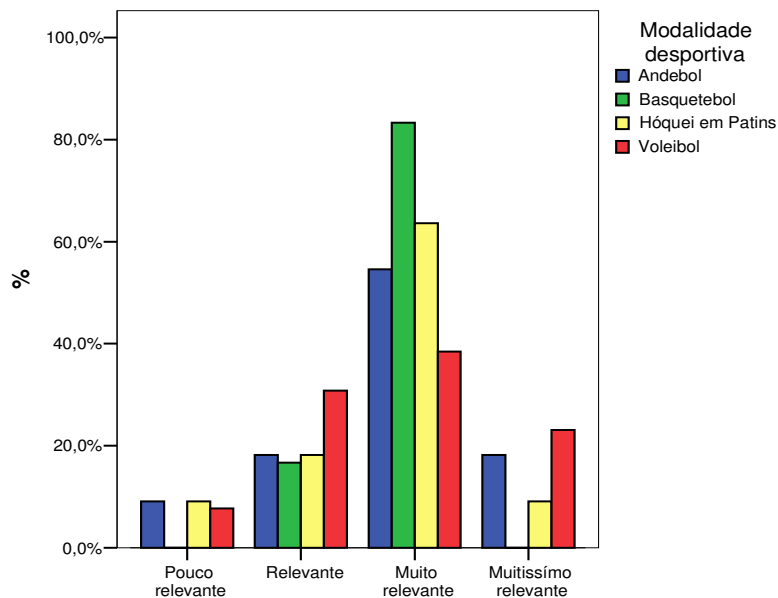


Figura 14: Diferenciação geral (dimensão atributos)

A dimensão imagem, a par da dimensão atributos da modalidade, apresenta-se como *muito relevante* no geral das modalidades, embora seja o basquetebol que mais se identifique nesta dimensão com 67% de opinião. Sublinhe-se ainda o facto desta dimensão apresentar a particularidade de que todas as outras modalidades se situam quase nos 55% no parâmetro *muito relevante* , figura 15.

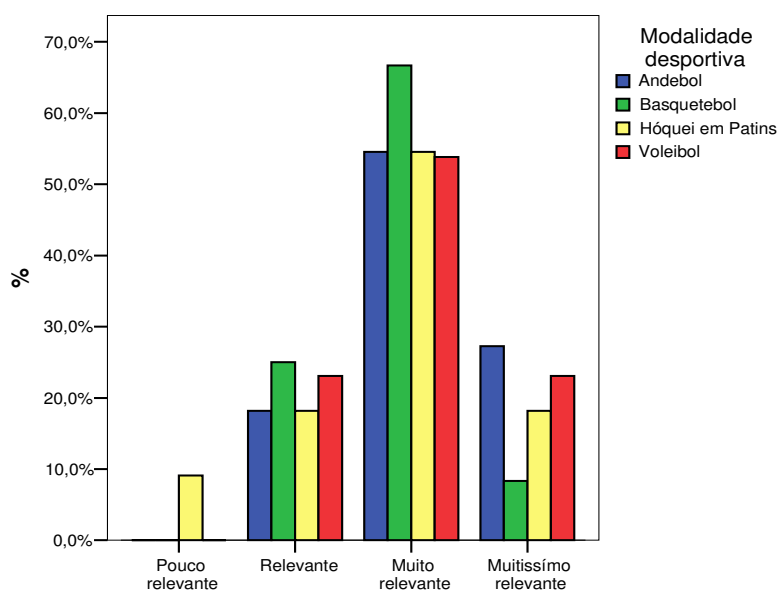


Figura 15: Diferenciação geral (dimensão imagem)

Por fim, a dimensão motivações pessoais é considerada como *muito relevante* para o hóquei em patins (73%), seguido pelo basquetebol (66%) e voleibol (61%). No entanto, é o andebol que se destaca, com *muitíssimo relevante* , como a modalidade escolhida pelos praticantes em relação às suas necessidades, gostos e preferências, figura 16.

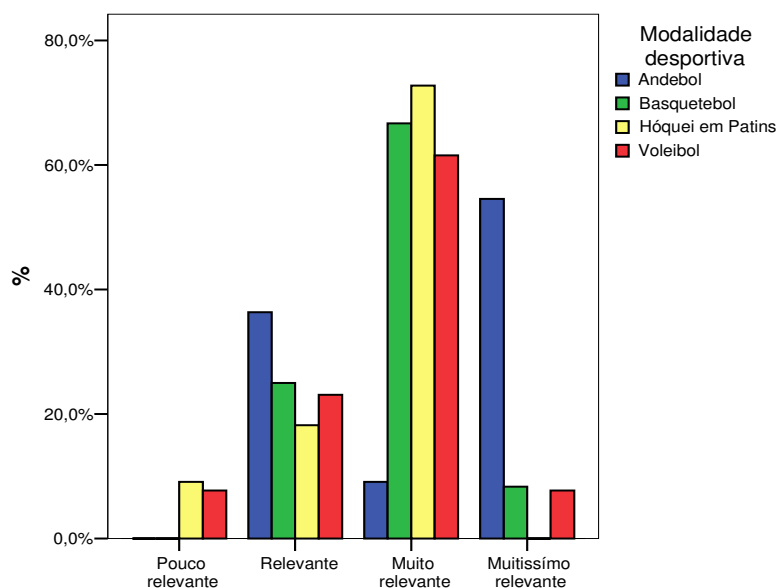


Figura 16: Diferenciação geral (dimensão motivações pessoais)

Deste modo, podemos aferir que na diferenciação geral das modalidades o andebol posiciona-se na dimensão recursos, o basquetebol nos seus atributos, o hóquei em patins diferencia-se nas motivações pessoais dos praticantes e o voleibol com duas características significativas no seu posicionamento através dos recursos e motivações pessoais.

Desta primeira análise podemos constatar a clara distinção no posicionamento das modalidades em estudo. Enquanto o andebol se posiciona através das características tangíveis que envolvem o seu serviço, o basquetebol baseia-se nas suas características específicas, o hóquei em patins nas necessidades que satisfazem os praticantes e, por fim, o andebol posiciona-se pelo cruzamento de duas dimensões, as características tangíveis da modalidade e as necessidades, gostos e preferências que pode satisfazer aos praticantes, comprovando esta modalidade a sexta hipótese do estudo.

Interessante será então referir que existem ainda dois posicionamentos possíveis que não estão ocupados, ou seja, existe ainda a dimensão acessibilidade e a dimensão imagem para explorar, como “buracos ainda por preencher”, desde que se perceba que estas sejam apreciadas por praticantes suficientes. Como referem os peritos do posicionamento (Ries & Trout, 1993) o

importante é tentar uma posição aberta na mente do potencial consumidor. O que os franceses chamam de “cherchez le créneau”.

4. Diferenciação específica

A diferenciação específica das modalidades pretende analisar quais os itens mais relevantes dentro de cada dimensão para a identificação clara e reconhecida das diferentes modalidades pelos seus praticantes, baseada em critérios objectivos e/ou subjectivos, que as tornam distintas umas das outras, como nos sugerem Kotler et al. (2002).

Esta análise estrutura-se pelas dimensões do questionário: recursos, acessibilidade, atributos da modalidade, imagem e motivações pessoais e será feita só nos parâmetros de relevância (pouquíssimo relevante – discordo, pouco relevante, relevante, muito relevante, muitíssimo relevante – concordo), tidos como mais pertinentes para atingir o objectivo proposto, ou seja, identificar e analisar o posicionamento das modalidades desportivas em estudo.

De salientar ainda o facto de se terem sempre presente as hipóteses (de um a seis) que deram forma ao estudo.

4.1. Recursos

A análise da dimensão recursos e seus itens permite aferir a primeira hipótese que admite os recursos como meios humanos, materiais, financeiros e orgânicos da modalidade que podem determinar ou não a prática.

Pode-se perceber que, no geral dos itens, a dimensão recursos é *muito relevante* para o basquetebol seguida do voleibol e andebol, figura 17.

Mais especificamente, o basquetebol destaca-se pelos seus recursos humanos com simpatia (83%), pelo adequado apetrechamento próprio (75%) e treinadores com formação (75%), apresentando todos os outros itens iguais ou inferiores a 50% mas mesmo assim, representativos. O voleibol embora seja a modalidade que se segue, no geral dos itens não apresenta valores superiores a 61%, sendo os mais relevantes também os recursos humanos com simpatia,

o adequado apetrechamento próprio (61%) e os dirigentes com formação (62%). O andebol que aparecia posicionado na diferenciação geral pelos recursos, ocupa aqui o terceiro lugar apresentando no parâmetro de *muito relevante* as associações responsáveis com 64%, os recursos humanos com simpatia com 54% e os dirigentes com formação adequada com a mesma percentagem.

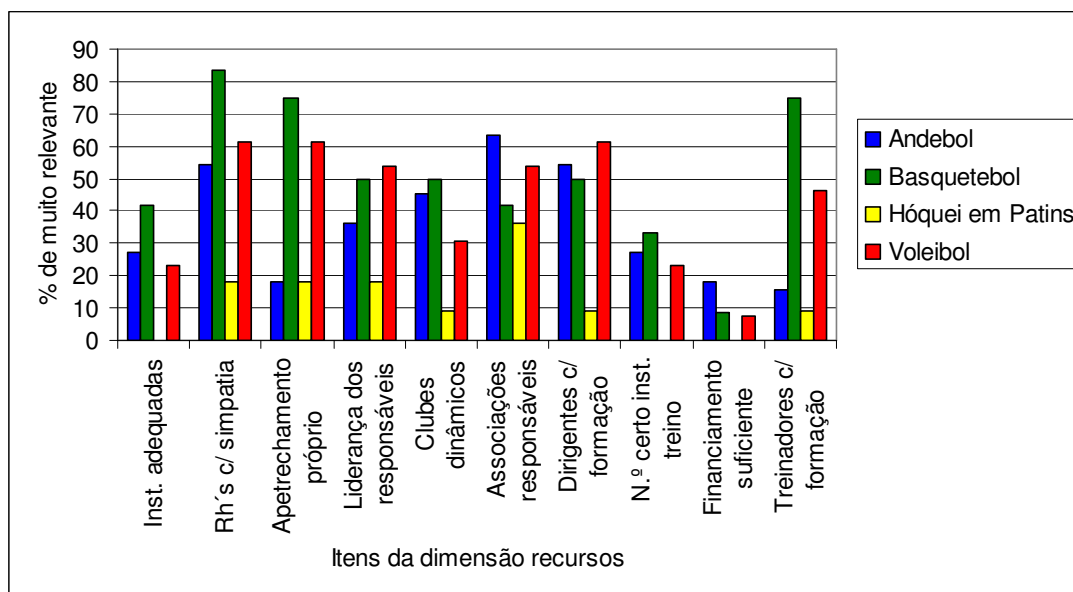


Figura 17: Parâmetro *muito relevante* nos itens da dimensão recursos

O hóquei em patins, por sua vez, na dimensão recursos é considerado *relevante*, e os itens com maiores percentagens são os recursos humanos com simpatia e treinadores com formação, ambos com 64%, seguidos por financiamento suficiente com 45% de opiniões de relevância, figura 18.

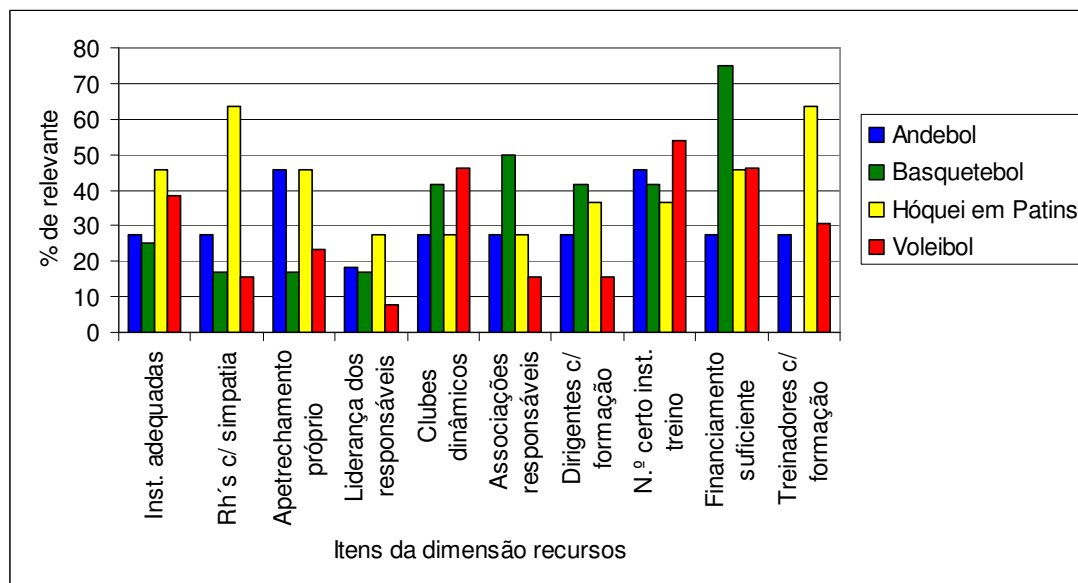


Figura 18: Parâmetro *relevante* nos itens da dimensão recursos

Deste modo, pela análise da figura 19 percebe-se que embora na diferenciação geral o andebol fosse identificado pelos seus recursos, agora na especificidade deparamo-nos com o basquetebol a posicionar-se nesta dimensão a nível dos seus recursos humanos com simpatia, do adequado apetrechamento próprio e dos treinadores com formação, figura 17. De referir ainda o financiamento suficiente que embora não se apresente como *muito relevante* tem um valor de *relevante* muito elevado (75%) nesta modalidade, figura 18.

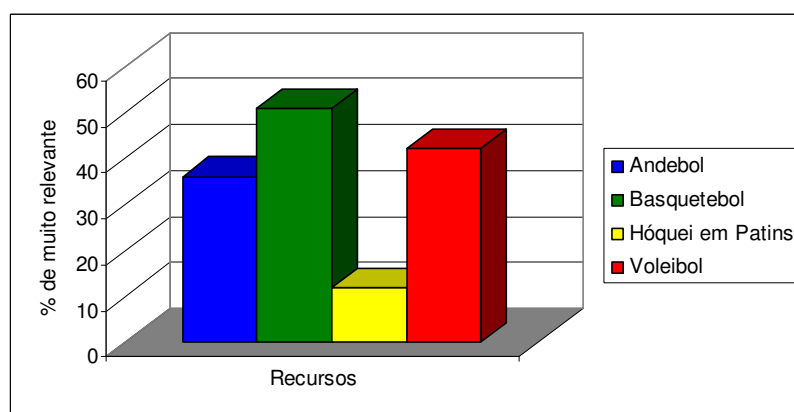


Figura 19: Média total de *muito relevante* nos itens da dimensão recursos

A análise da dimensão recursos e seus itens permite aferir a primeira hipótese do estudo na modalidade de basquetebol que admite na dimensão recursos os

recursos humanos, a nível dos itens recursos humanos com simpatia e treinadores com formação, os recursos materiais, no adequado apetrechamento próprio, e os recursos financeiros, no item financiamento adequado, como determinantes para a prática desportiva.

Como oposto temos que esta dimensão é considerada simplesmente como *relevante* para o hóquei em patins significando que possivelmente pouco determina a prática desta modalidade.

4.2. Acessibilidade

A dimensão acessibilidade e seus itens permite aferir a segunda hipótese que inclui a acessibilidade espacial, económica e temporal à modalidade que pode levar os atletas a praticarem determinada modalidade.

No geral das modalidades a acessibilidade é a dimensão que apresenta valores mais baixos de *muito relevante*, não deixando contudo de ser considerada de *relevante*.

Mais uma vez é o basquetebol que apresenta valores mais elevados no geral de *muito relevante* (figura 22) nomeadamente nos itens dias de jogo convenientes (50%), instalações perto do local de residência (50%) e acesso a pessoas com características especiais (41%). O voleibol, embora com valores gerais mais baixos, destaca-se aqui nitidamente pelo item de segurança no acesso às instalações (54%). Nesta modalidade, de referenciar ainda como *muito relevante* a localização ideal e os bons acessos às instalações, o tempo de treino conveniente e as instalações perto dos locais de residência com 36%, embora os seus valores de *relevância* sejam um pouco mais elevados com 39%, figura 20.

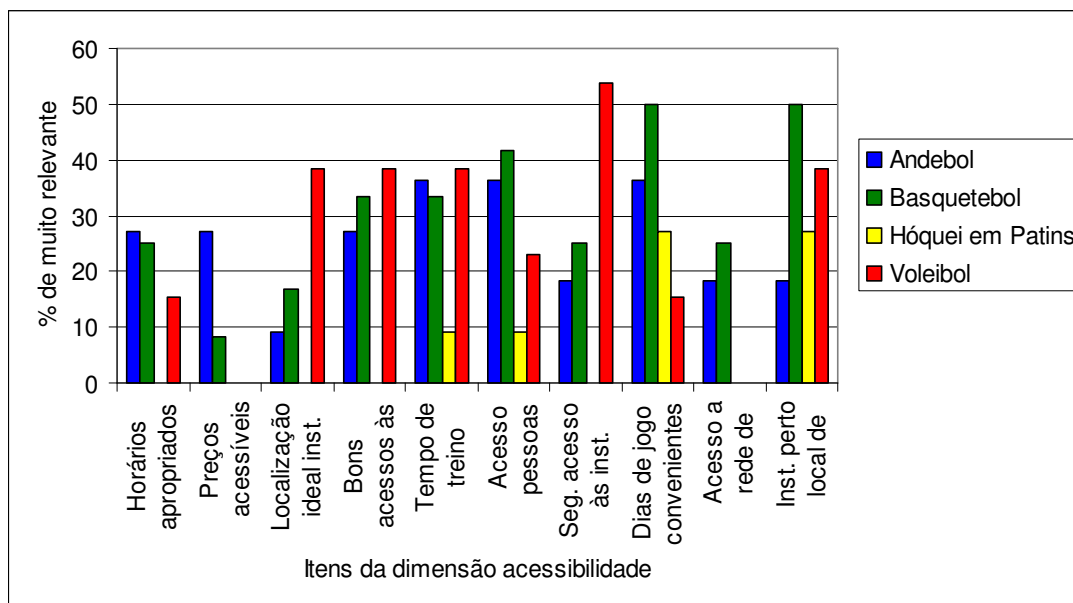


Figura 20: Parâmetro *muito relevante* nos itens da dimensão acessibilidade

O andebol ainda que apresente valores significativos de *muito relevante*, nomeadamente no item acesso a pessoas com características especiais é no parâmetro *relevante*, figura 21, que retrata a sua acessibilidade no geral dos itens da dimensão destacando um pouco mais o item tempo de treino conveniente.

A modalidade hóquei em patins considera a acessibilidade *relevante*, no geral, com os seus maiores valores na segurança dos acessos às instalações (64%) e nos horários apropriados (46%).

Estas duas modalidades aproximam-se por terem valores figurativos de *pouco relevante*⁶ em alguns itens da acessibilidade. De destacar no andebol a segurança no acesso às instalações e o acesso à rede de transportes e no hóquei em patins os itens dias de jogo convenientes e o acesso a pessoas com características especiais.

⁶ Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 2.2: Apoio geral ao SPSS

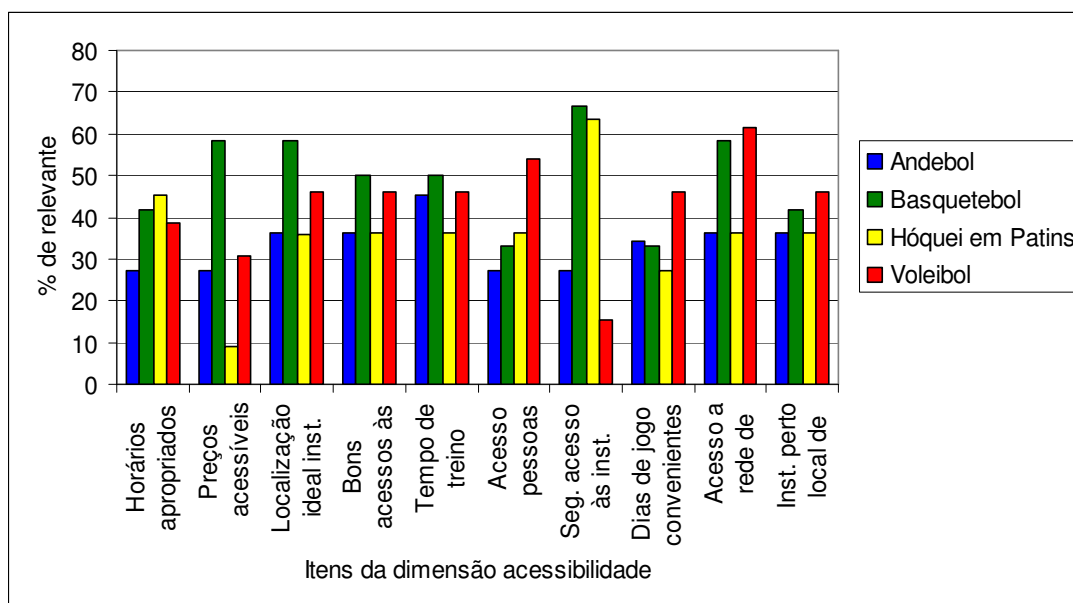


Figura 21: Parâmetro *relevante* nos itens da dimensão acessibilidade

Nesta dimensão analisam-se os valores de *relevante* da média dos itens da acessibilidade visto estes serem mais representativos que os do gráfico *muito relevante*. Neste sentido, podemos dizer que no geral as modalidades consideram a acessibilidade relevante e a modalidade que se distingue nesta dimensão é o basquetebol (49%), seguindo-se o voleibol (43%), o hóquei em patins (36%) e o andebol (33%). Acerca do andebol, importante será de salientar que embora se situe abaixo do hóquei em patins, figura 22, no parâmetro de *muito relevante* tem 25% enquanto o hóquei em patins considera apenas 7% de *muito relevante*⁷. Pode-se mesmo afirmar que a acessibilidade é mais relevante para o andebol, embora, como no geral das modalidades, pouco significativa.

⁷ Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 2.2: Apoio geral ao SPSS

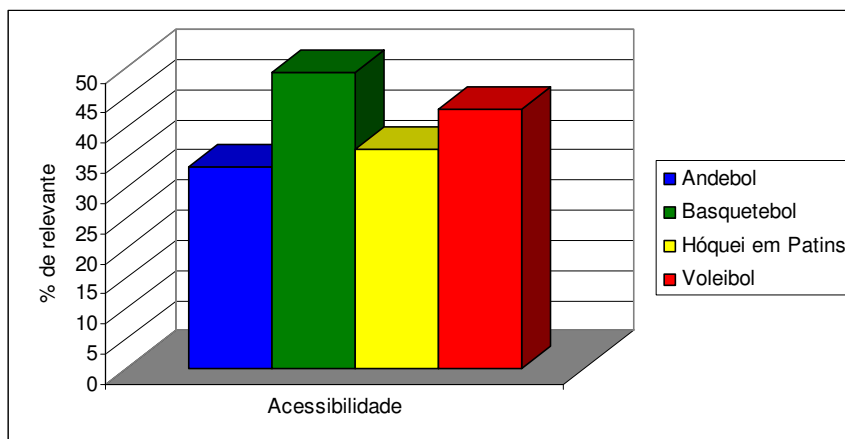


Figura 22: Média total de relevante nos itens da dimensão acessibilidade

A dimensão acessibilidade e seus itens permitem aferir que a segunda hipótese composta pela acessibilidade espacial, económica e temporal à modalidade, no geral não são significativos, a nível de percentagem, para a prática das modalidades em estudo.

Estes dados revelam conformidade com a diferenciação geral que também não considerava esta dimensão significativa e se pode considerar ainda como uma forma de diferenciação disponível para o posicionamento das modalidades desportivas.

4.3. Atributos da modalidade

A dimensão atributos da modalidade e seus itens permitem aferir a terceira hipótese onde os atributos podem ser vistos como características da respectiva modalidade e que podem levar os atletas a praticarem a modalidade.

No geral das modalidades esta dimensão apresenta valores significativos de *muito relevante*, embora mais uma vez o hóquei em patins continue com valores um pouco mais elevados no parâmetro *relevante*.

Constata-se que o basquetebol, mais uma vez, tem valores gerais mais elevados nesta dimensão, figura 23, sobretudo nos itens normas convenientes (75%), proporcionar bem-estar (67%) e cooperação de equipa (58%). Todos os outros itens embora evidentes são abaixo dos 50%.

O voleibol supera o basquetebol nos itens competitividade (69%) e componente de inovação (61%) e segue-se a este nas normas convenientes (53%). De referir que esta modalidade nos seus atributos apresenta valores figurativos de *muitíssimo relevante*⁸ nos itens cooperação, com 46%, pois a equipa dispõe somente de três toques para devolver a bola e contacto físico com 38%, visto o voleibol ser um jogo cujo espaço de intervenção de cada equipa está delimitado por uma rede, não havendo invasão de campo pelo adversário e sendo a disputa pelo objecto de jogo indirecta sem contacto físico o que pode levar o atleta à prática.

O andebol revela que os seus atributos são no geral *muito relevantes*, em 36%, e *relevantes*, em 27%, assumindo quase a totalidade da amostra. No entanto, os itens mais altos considerados de *muito relevantes* são o desafio com 63% e a competitividade com 54%. Neste item é ainda importante referir o seu valor de *muitíssimo relevante*, 27%, considerado significativo.

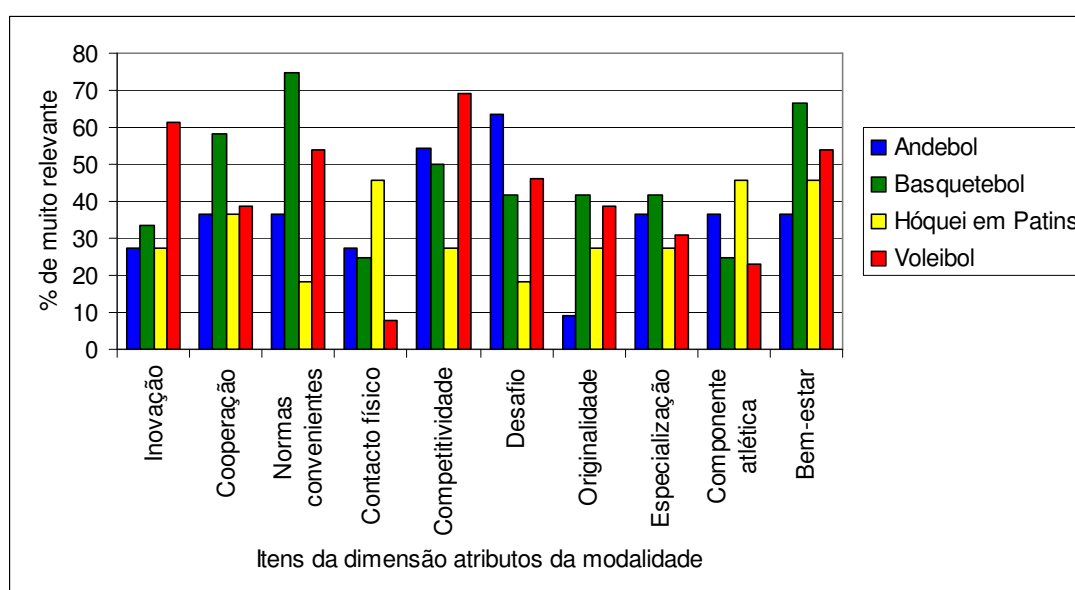


Figura 23: Parâmetro *muito relevante* nos itens da dimensão atributos da modalidade

O hóquei em patins embora com baixos valores de muito relevante com 31% (figura 25) apresenta pouco aumento no parâmetro *relevante*, figura 24, com apenas 33% de média geral dos atributos. Contudo, a sua maior característica

⁸ Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 2.2: Apoio geral ao SPSS

centra-se na cooperação com 55% seguida de normas convenientes, desafio, forte componente atlética e possibilidade de proporcionar bem-estar com 45% cada, já referidas como *muito relevante* em 45% perfazendo quase o total da amostra, figura 23.

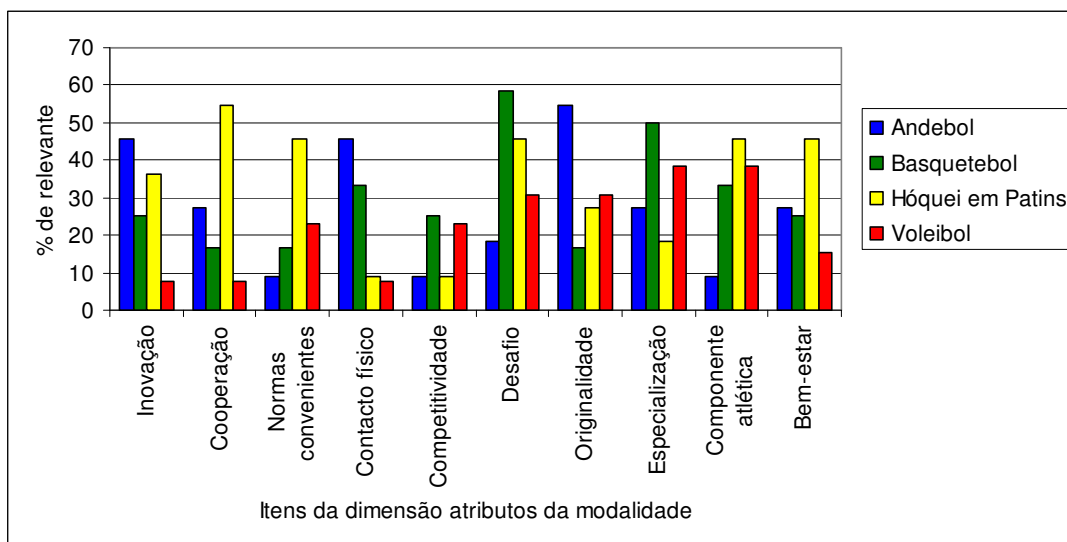


Figura 24: Parâmetro *relevante* nos itens da dimensão atributos da modalidade

O basquetebol continua a liderar no geral dos itens dos atributos da modalidade como *muito relevante* com 46% para 42% do voleibol, 36% do andebol e 32% do hóquei em patins, figura 25.

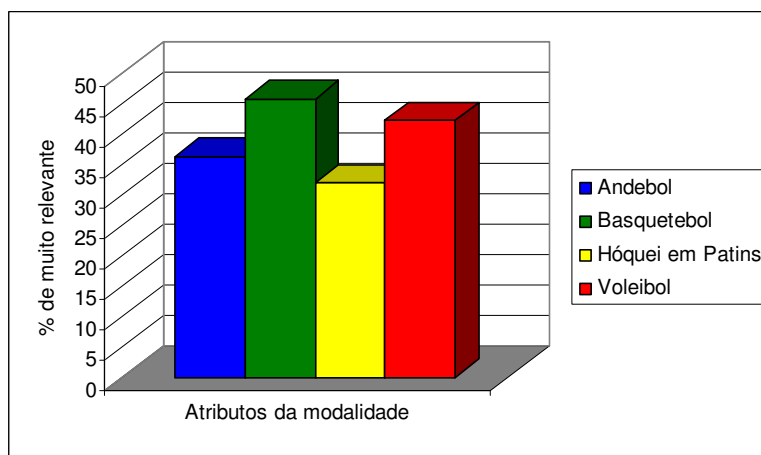


Figura 25: Média total de *muito relevante* nos itens da dimensão atributos da modalidade

Desta análise constata-se que dimensão atributos da modalidade e seus itens permite comprovar a terceira hipótese, onde os atributos podem ser vistos como características da respectiva modalidade e que pode levar os atletas a praticarem a modalidade, pois no geral das modalidades esta dimensão apresenta valores significativos de *muito relevante*, nomeadamente o basquetebol e o andebol, embora mais uma vez o hóquei em patins continue com valores um pouco mais elevados no parâmetro *relevante*, parecendo que esta dimensão não é de todo suficientemente significativa para a prática do hóquei em patins.

4.4. Imagem

A imagem, como um conjunto de conceitos e valores que os praticantes associam à modalidade, ou seja, aspectos que os atletas sabem, pensam e sentem da modalidade, vai permitir aferir a quarta hipótese.

Através da análise da figura 26 percebe-se o nítido posicionamento do hóquei em patins na dimensão imagem. Embora o seu valor geral de dimensão não seja muito elevado (36%) em *multíssimo relevante*, esta tem porém itens muito importantes como os êxitos internacionais e tradição na cultura do país (82%), seguindo-se a sua própria notoriedade (64%).

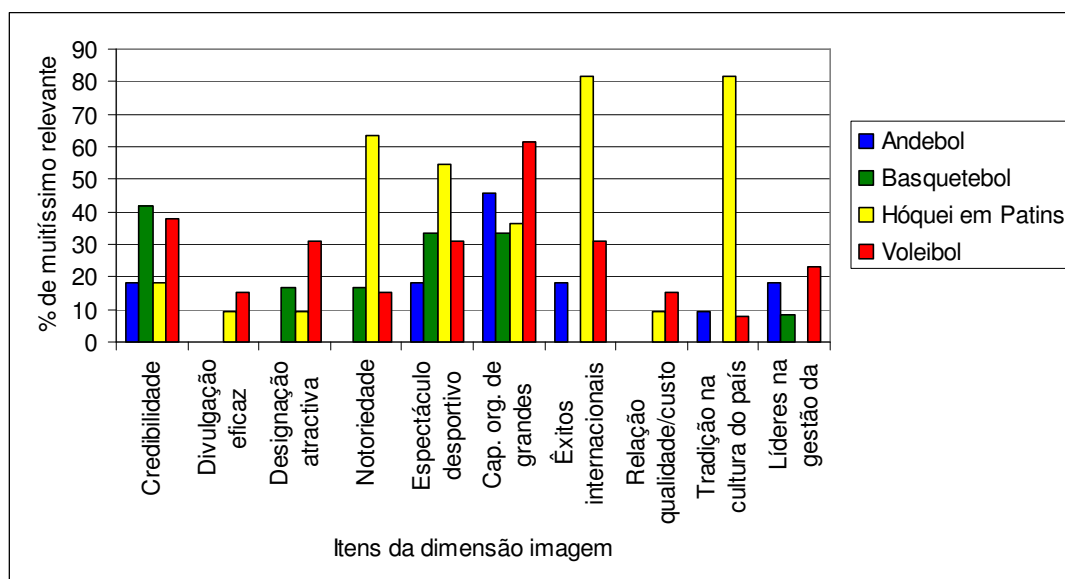


Figura 26: Parâmetro *multíssimo relevante* nos itens da dimensão imagem

No parâmetro *muito relevante*, figura 27, o andebol aparece também dominado pela imagem de um modo geral (49%) sobressaindo os êxitos internacionais e a relação qualidade/custo ambos com 73%. Com valores um pouco inferiores temos ainda a designação atractiva e tradição na cultura do país, ambos com 54%.

O basquetebol e o voleibol mantêm níveis de imagem muito similares no parâmetro *muito relevante* com maiores valores no item líderes na gestão da modalidade. Contudo, o voleibol distingue-se do basquetebol por apresentar alguns itens expressivos no parâmetro *muitíssimo relevante*, figura 26, sendo deste modo posicionado em segundo lugar na dimensão imagem, tais como capacidade de organização de grandes eventos (61%), credibilidade (38%), designação atractiva (31%) e espectáculos desportivos (31%) dando deste modo reforço parâmetro *muito relevante*, figura 27.

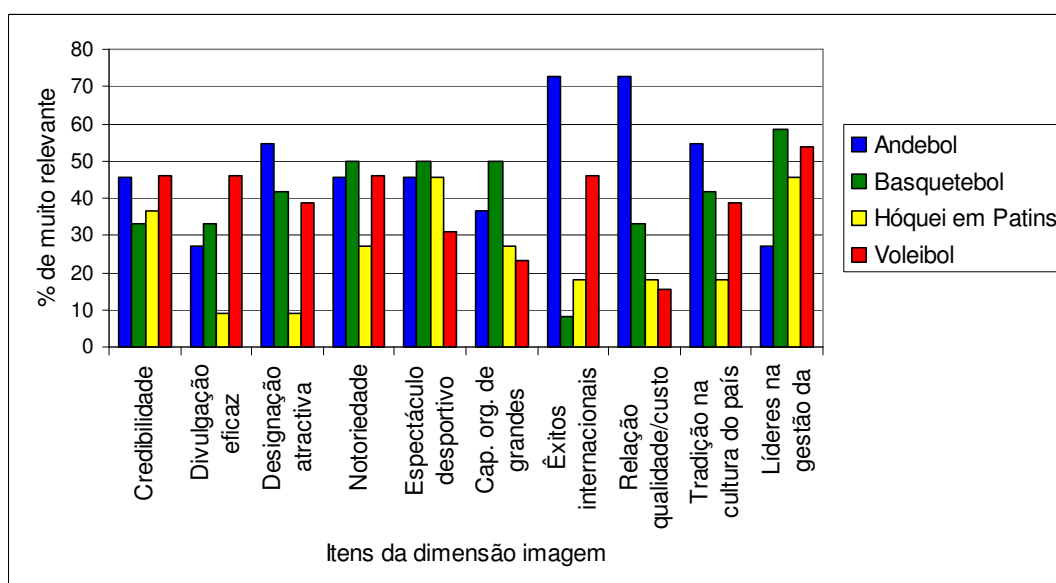


Figura 27: Parâmetro *muito relevante* nos itens da dimensão imagem

Claramente se percebe que o hóquei em patins é uma modalidade que se destaca pela imagem, figura 28, nos itens referidos. Como já aludido anteriormente, esta situação deve-se à grande história de êxitos do hóquei em

patins⁹ ajudada pelo facto da amostra ser representada na sua maioria por uma faixa etária que viveu esses tempos de glória. Embora as modalidades desportivas se devam adaptar às situações e necessidades da actualidade, percebemos também que nada se constrói sem um passado e que somos hoje aquilo que construímos no passado.

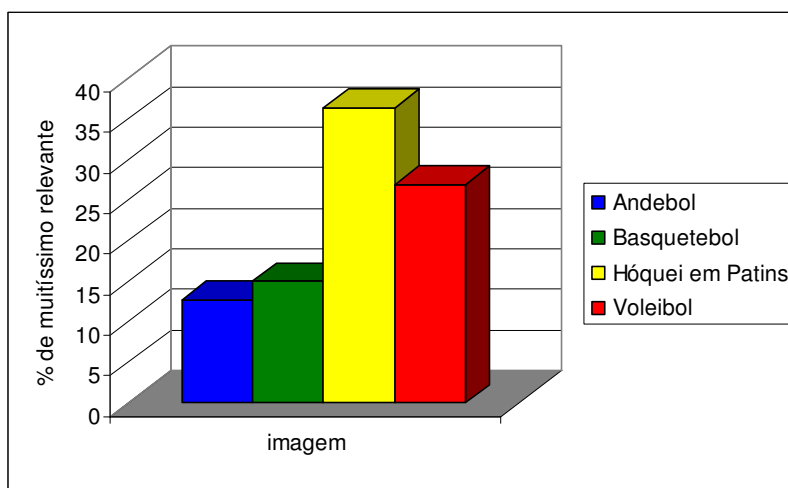


Figura 28: Média total de *muitíssimo relevante* dos itens da dimensão imagem

Deste modo, a análise da dimensão imagem, como um conjunto de conceitos e valores que os praticantes associam à modalidade, ou seja, aspectos que os atletas sabem, pensam e sentem da modalidade, permitiu comprovar a quarta hipótese do estudo no geral das modalidades. Destaque-se contudo significativamente o hóquei em patins onde nesta dimensão, nomeadamente nos itens êxitos internacionais, tradição na cultura do país e notoriedade, denota grande influência na decisão dos praticantes à sua prática.

4.5. Motivações pessoais

A análise da dimensão motivações pessoais e seus itens permite aferir a quinta hipótese, a qual refere as motivações pessoais como necessidades, gostos e preferências que determinam a escolha de uma dada modalidade. O próprio conceito de motivação constituído por necessidades, sentimentos e desejos

⁹ Vide primeira parte, capítulo I, ponto 3.3

que conduzem as pessoas a determinado comportamento está presente nesta apreciação.

Mais uma vez é fundamental a análise do parâmetro *multíssimo relevante* onde se destaca o hóquei em patins, nomeadamente através dos itens elevação ao pódio, tradição familiar e prazer na prática do jogo com 45% *ex aequo*, pois os seus dirigentes apostam na conquista de títulos como no passado, acrescentam que a modalidade passa de pais para filhos e que tem características muito particulares de prática da outras modalidades em estudo¹⁰.

O andebol tem também alguma expressão no parâmetro *multíssimo relevante*, figura 29, onde se destaca o prazer na prática do jogo (54%) e o facto de proporcionar auto-estima (36%).

Nesta figura aparece ainda o voleibol com alguma intensidade nos itens aumento de auto-estima, estilo de vida activo, prazer na prática de jogo e a possibilidade de pertencer ao grupo, com 46% em cada um dos itens.

O basquetebol salienta o prazer na prática como o maior triunfo nesta dimensão, no parâmetro *multíssimo relevante*.

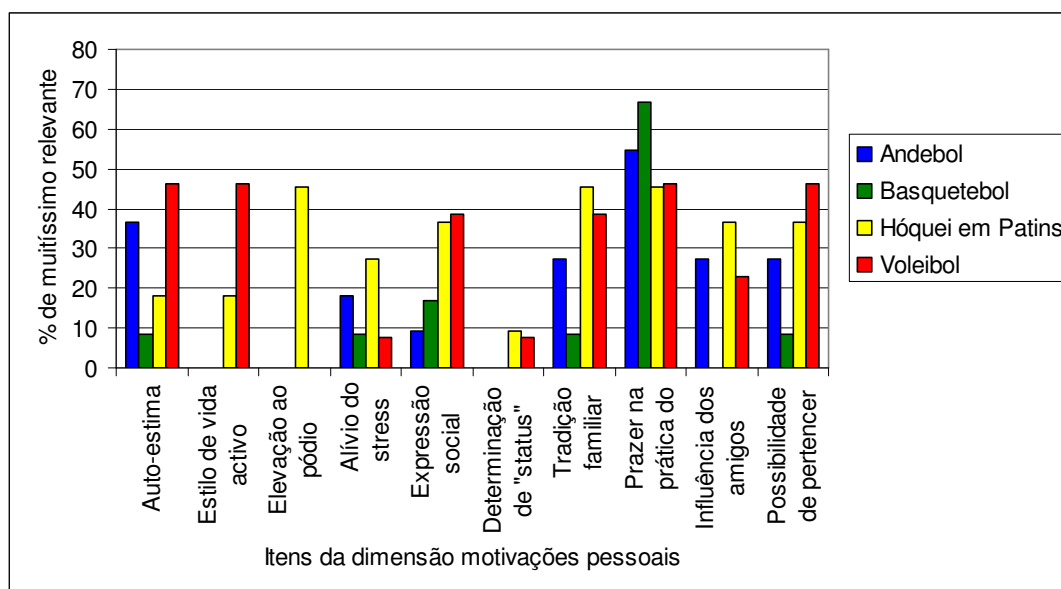


Figura 29: Parâmetro *multíssimo relevante* nos itens da dimensão motivações pessoais

¹⁰ Anexo II: Respostas à pergunta aberta do questionário

Como podemos observar na figura seguinte, no geral, todas as modalidades consideram esta dimensão com níveis elevados no parâmetro *muito relevante*. Saliente-se o basquetebol que considera como *muito relevante* a influência dos amigos (83%), o facto da modalidade proporcionar auto-estima e pertencer ao grupo, ambos com 75%.

De seguida aparece o andebol com valores representativos em todos os itens excepto na determinação de “status” e o voleibol salienta aqui o alívio do stress.

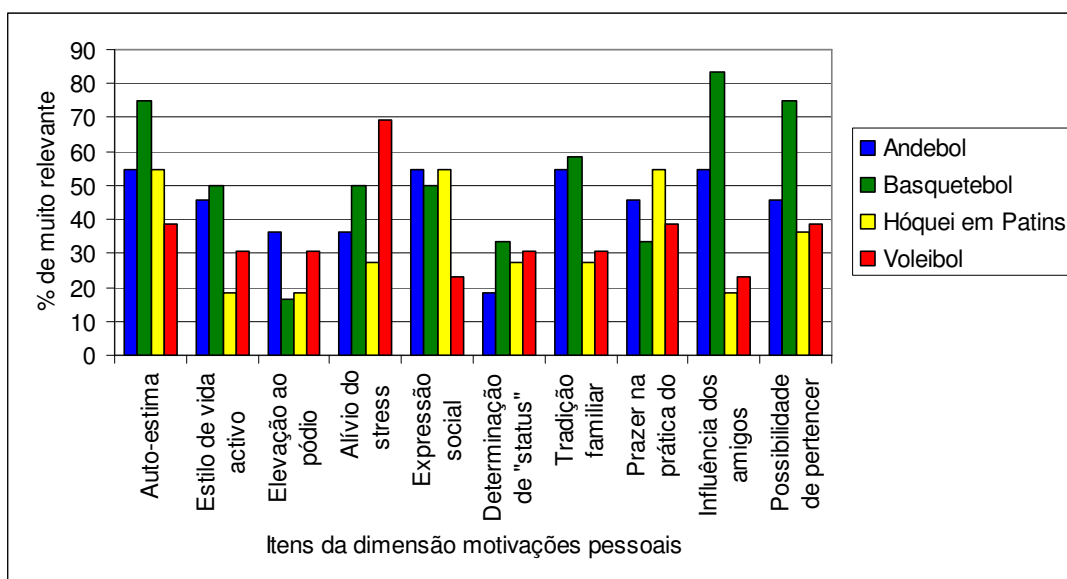


Figura 30: Parâmetro *muito relevante* nos itens da dimensão motivações pessoais

No parâmetro *relevante*, figura 31, aparece bem claro que, para o hóquei em patins, o item estilo de vida activo é relevante para os seus dirigentes, seguido da determinação de “status”, acrescentando desde logo dois itens aos já referidos para a modalidade no parâmetro *muitíssimo relevante*.

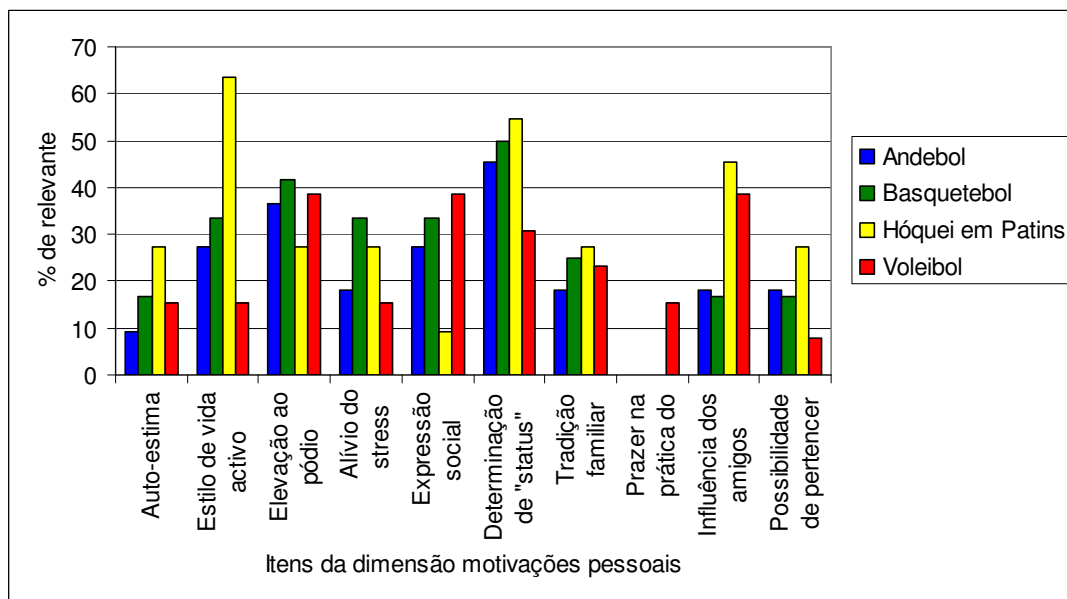


Figura 31: Parâmetro *relevante* nos itens da dimensão motivações pessoais

Como podemos apurar nas figuras seguintes, o hóquei em patins distingue-se nitidamente na dimensão motivações pessoais, pelos aspectos específicos atrás mencionados, seguido do voleibol. No entanto o basquetebol e o andebol embora considerem esta dimensão no geral muito relevante não é nela que se apoiam para a sua nítida diferenciação.

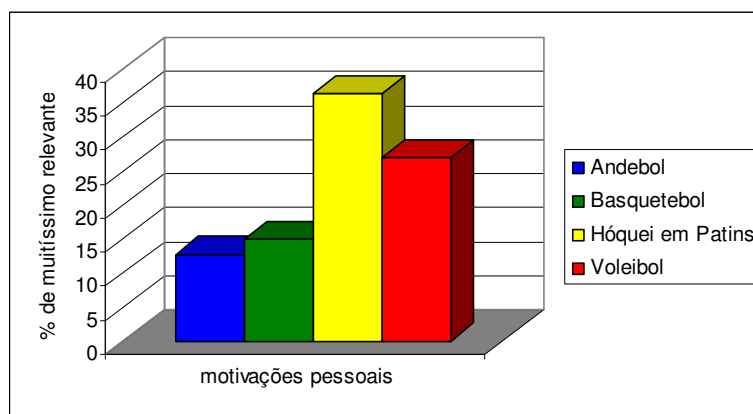


Figura 32: Média total de *muitíssimo relevante* dos itens da dimensão motivações pessoais

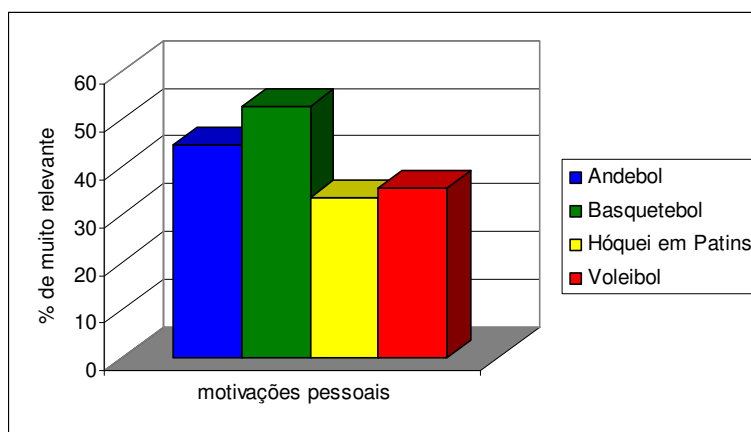


Figura 33: Média total de *muito relevante* dos itens da dimensão motivações pessoais

A análise da dimensão motivações pessoais e seus itens permitiu apurar a quinta hipótese, a qual refere as motivações pessoais como necessidades, gostos e preferências que determinam a escolha de uma dada modalidade, mais significativamente nas modalidades de hóquei em patins e voleibol, sendo deste modo considerado que as motivações pessoais que levam os praticantes a aderir ao hóquei em patins são a elevação ao pódio, a tradição na cultura do país e a notoriedade enquanto no voleibol são o aumento da auto-estima, o estilo de vida activo, o prazer na prática do jogo e a possibilidade de pertencer ao grupo.

5. Posicionamento das modalidades

Através da análise da estatística descritiva pode-se apurar as diferentes estratégias de posicionamento das modalidades, embora por vezes essas estratégias não sejam muito claras parecendo que as modalidades querem ser tudo para todos.

Em relação ao andebol constatou-se que o seu posicionamento se baseia na imagem, nomeadamente nos itens êxitos internacionais, boa relação qualidade/custo e capacidade de organização de grandes eventos e nas motivações pessoais nos itens prazer na prática de jogo, aumento da auto-estima e influência dos amigos.

O basquetebol mantém todas as dimensões com valores elevados o que pode dificultar um pouco a definição do seu posicionamento na mente dos

consumidores. Contudo, a dimensão que mais o caracteriza é as motivações pessoais nos itens prazer na prática de jogo, aumento da auto-estima e influência dos amigos. A dimensão recursos tem também nesta modalidade um valor significativo, nomeadamente em relação aos recursos humanos com simpatia, apetrechamento próprio para a prática e aos treinadores com formação adequada.

O hóquei em patins posiciona-se claramente na sua imagem principalmente nos itens tradição na cultura do país, êxitos internacionais, pelo espectáculo desportivo que proporciona e ainda alguma notoriedade. Os seus valores na dimensão motivações pessoais são também significativos, como no geral das modalidades, embora esta tenha como itens, no parâmetro *muitíssimo relevante*, o prazer na prática do jogo, a tradição familiar e a possibilidade de elevação ao pódio.

Por fim, o voleibol diferencia-se na dimensão atributos da modalidade e nos seus recursos embora tenha ainda valores significativos na sua imagem e motivações pessoais. Na dimensão atributos da modalidade considera como mais significativos os itens de cooperação, ausência de contacto físico e a competitividade, por sua vez nos recursos destaca os seus recursos humanos com simpatia, o apetrechamento próprio e a liderança dos responsáveis pela modalidade.

Do exposto, considera-se útil fazer uma análise mais profunda através da estatística inferencial para se poder através da análise discriminante identificar conglomerados de atributos nos quais as modalidades se diferenciam e a análise factorial em componentes principais para sumariar as principais dimensões por modalidade para a construção de mapas de percepção baseados em atributos (Aaker, Kumar, & Day, 2001). Todavia, não se pretende em qualquer caso, pelas limitações da amostra recolhida, fazer inferência para a população em geral mas simplesmente utilizá-las como técnicas exploratórias.

5.1. Identificação das variáveis que diferenciam as modalidades

Na medida em que as funções da análise discriminante são estatisticamente significativas¹¹, proceder-se-á à identificação de conglomerados de itens nos quais as modalidades se diferenciam.

Por inspeção da tabela de médias dos grupos¹², pode-se dizer que os valores de alguns itens são bastante diferentes entre as modalidades, embora não haja nenhum item que permita, só por si, discriminar entre todos os grupos.

No entanto a análise da tabela de significância dos rácios F permite concluir que, considerando os itens individualmente, os itens êxitos internacionais, tradição na cultura do país, preços acessíveis e elevado grau de especialização são os mais significantes na diferenciação das modalidades. Ao contrário, as associações responsáveis, alívio do stress, dias de jogo convenientes e instalações perto do local de residência, não são significantes na diferenciação das modalidades.

O procedimento da análise produziu três funções discriminantes, embora a terceira seja menos significativa.

O valor próprio associado à primeira função é de 2,995, o que corresponde a 85,2% da variância dos dados. A segunda função explica 13,9% da variância dos dados. A terceira função, por seu lado, é pouco representativa pois apenas explica 0,9% de variância, tabela 3.

Tabela 3: Valores próprios associados às funções discriminantes

| FUNÇÃO | VALOR PRÓPRIO | % DA VARIÂNCIA |
|--------|---------------|----------------|
| 1 | 2,995 | 85,2 |
| 2 | ,487 | 13,9 |
| 3 | ,032 | ,9 |

¹¹ Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 3: Análise discriminante dos dados gerais

¹² Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 3: Análise discriminante dos dados gerais

Para testar a hipótese nula que diz que os núcleos dos grupos são iguais, devem considerar-se as três funções em simultâneo.

Na seguinte tabela, a primeira linha (1 *through* 3)¹³ indica que não foi removida nenhuma função, esse teste tem uma significância inferior a 5%. A segunda linha (2 *through* 3) indica que quando a primeira função é removida, o teste ainda é significativo (significância inferior a 5%)¹⁴. Por fim, na terceira linha quando as duas primeiras funções são removidas o teste não é significativo (significância de 0,248), o que quer dizer que a terceira função não contribui expressivamente para diferenciar os grupos, tabela 4.

Tabela 4: Funções discriminantes

| TESTE DE FUNÇÕES | WILKS' LAMBDA | QUI-QUADRADO | DF | SIGNIFICÂNCIA |
|--------------------|---------------|--------------|----|---------------|
| 1 <i>through</i> 3 | ,163 | 77,060 | 9 | ,000 |
| 2 <i>through</i> 3 | ,652 | 18,197 | 4 | ,001 |
| 3 | ,969 | 1,333 | 1 | ,248 |

Os coeficientes normalizados, tabela 5, indicam um coeficiente elevado na função 1 nos êxitos internacionais, na função 2 no elevado grau de especialização e na função 3 nos preços acessíveis.

Tabela 5: Coeficientes normalizados da função discriminante canónica

| | FUNÇÃO | | |
|--------------------------------|--------|--------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Preços acessíveis | -0,762 | -0,432 | 0,675 |
| Êxitos internacionais | 1,110 | -0,517 | 0,248 |
| Elevado grau de especialização | -0,183 | 1,118 | 0,343 |

A tabela 6 apresenta os valores mais representativos das funções discriminantes, não só os que possibilitam maior diferenciação das

¹³ Termo utilizado no programa estatístico SPSS e que significa (de 1 a 3 inclusive)

¹⁴ Pereira, A. (2004). Guia Prático de Utilização do SPSS: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia. Lisboa: Edições Sílabo.

modalidades mas também aqueles que menos contribuem para essa diferenciação.

Deste modo, temos a função 1 constituída pelos itens êxitos internacionais (imagem), capacidade de organização de grandes eventos (imagem), liderança dos responsáveis (recursos) e notoriedade (imagem). Saliente-se que esta função é quase só constituída por itens da dimensão imagem só com um item da dimensão recursos denotando-se aqui a importância da imagem.

A função 2 é constituída por elevado grau de especialização (atributos da modalidade), tradição na cultura do país (imagem), desafio (atributos da modalidade) e originalidade (atributos da modalidade). Esta função é constituída maioritariamente pela dimensão atributos da modalidade só com um item da dimensão imagem.

Por fim, a função 3 refere como mais significativos os dias de jogo convenientes (acessibilidade), a credibilidade (imagem), o elevado grau de especialização (atributos da modalidade) e o espectáculo desportivo (imagem), por sua vez esta função é constituída por três dimensões diferentes não apresentando a coerência das anteriores.

Tabela 6: Valores mais representativos das funções discriminantes

| FUNÇÃO 1 | VALOR | FUNÇÃO 2 | VALOR | FUNÇÃO 3 | VALOR |
|---------------------------------|--------------|----------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------|
| Êxitos internacionais | 0,69 | Elevado grau de especialização | 0,72 | Dias de jogo convenientes | 0,88 |
| Cap. de org. de grandes eventos | 0,38 | Tradição na cultura do país | 0,32 | Credibilidade | 0,71 |
| Liderança dos responsáveis | 0,35 | Desafio | 0,30 | Elevado grau de especialização | 0,67 |
| Notoriedade | 0,22 | Originalidade | 0,29 | Espectáculo desportivo | 0,69 |
| Relação qualidade/custo | -0,13 | Dirigentes com formação adequada | -0,25 | Originalidade | 0,04 |
| Acesso a rede de transportes | -0,17 | Bons acessos à instalação | -0,256 | Clubes dinâmicos | 0,029 |
| Cooperação | -0,19 | Associações responsáveis | -0,258 | Líderes na gestão | 0,00 |
| Preços acessíveis | -0,34 | Preços acessíveis | -0,32 | Forte componente atlética | -0,02 |

Da análise do mapa perceptual, figura 34, podemos visualizar com mais facilidade o poder discriminante de cada função sobre o posicionamento das diferentes modalidades em estudo.

Deste modo, temos o andebol posicionado mais próximo da função 1, constituída pelos itens êxitos internacionais (imagem), capacidade de organização de grandes eventos (imagem), liderança dos responsáveis (recursos) e notoriedade (imagem).

O basquetebol posiciona-se claramente na função 2 com a particularidade de ter todos os seus pontos concentrados perto do núcleo. Desta função fazem parte os itens elevado grau de especialização (atributos da modalidade), tradição na cultura do país (imagem), desafio (atributos da modalidade) e originalidade (atributos da modalidade).

O hóquei em patins por sua vez apresenta o núcleo com o valor mais elevado tanto na função 2 onde predomina a dimensão imagem, como na função 1 onde predomina a dimensão atributos da modalidade. Refira-se todavia que o seu posicionamento aparece mais claro na função 1.

Ainda nesta análise o voleibol aparece muito disperso do seu núcleo o que parece dar a entender que não tem um claro posicionamento mas sim que se divide um pouco pelas duas funções. Contudo, o seu núcleo tende a aproximar-se mais da função onde predomina a dimensão dos atributos da modalidade. De referir ainda que o voleibol e o andebol no mapa invadem o mesmo espaço evidenciando que possuem características similares.

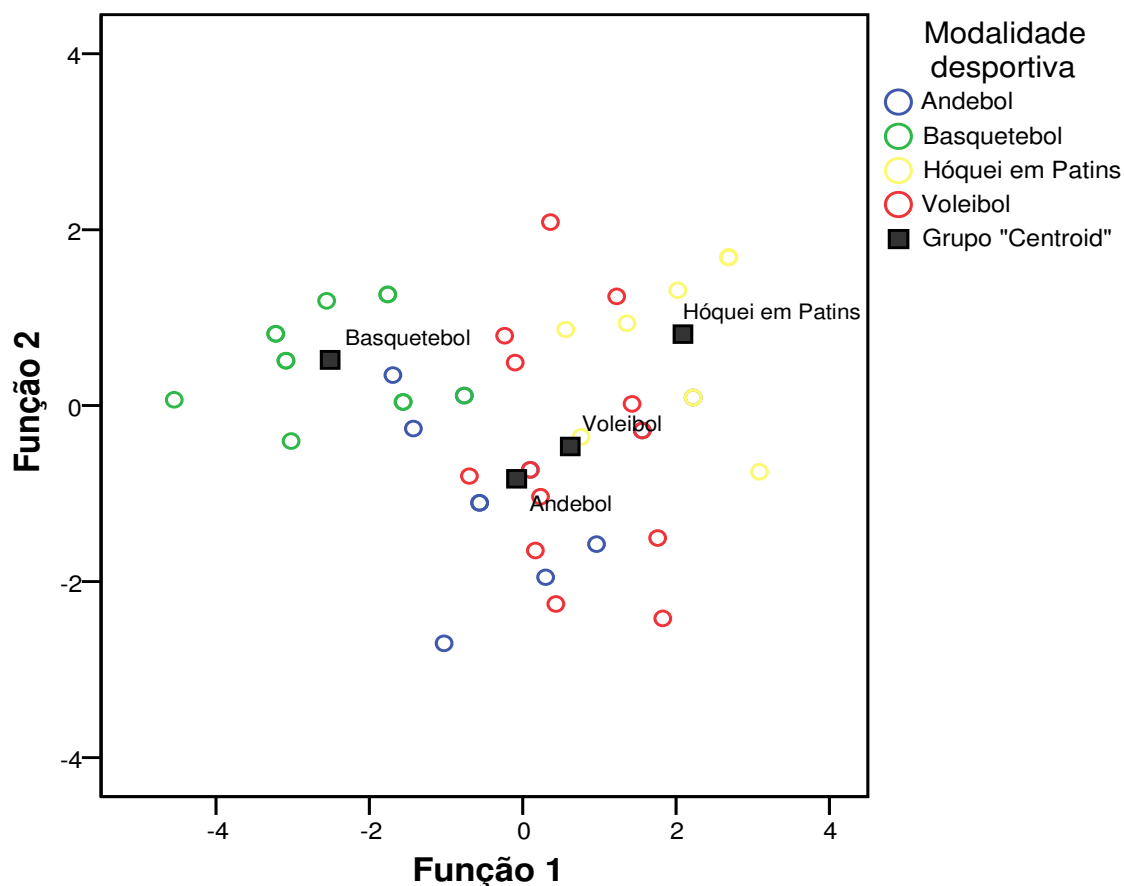


Figura 34: Mapa de percepção das modalidades nas funções 1 e 2

Pela análise verifica-se uma grande quantidade de itens disponíveis em cada dimensão, não só com itens diferentes dentro das mesmas dimensões, como também itens cruzados entre si e ainda com as dimensões acessibilidade e seus itens, recursos e seus itens e motivações pessoais com seus itens percebendo-se que não diferenciam as modalidades. Do exposto, constata-se que poderiam ainda existir outras funções diferentes, isto é, estratégias de posicionamento ainda por preencher ou mesmo a explorar.

5.2. Identificação de variáveis correlacionadas nas dimensões por modalidade

A análise exploratória multivariada pretende identificar e representar as dimensões em estudo, num conjunto menor de factores correlacionados e não observáveis directamente, presente nas diferentes dimensões de cada modalidade. Estes factores obtêm-se através da análise factorial (AF) e análise em componentes principais (ACP) permitindo identificar as relações estruturais entre as variáveis que de outra forma passariam despercebidas no conjunto vasto das dimensões e itens originais. Assim, ela é capaz de apresentar soluções mais ricas, usar mais os itens e resultar em mais dimensões.

Para saber se a aplicação da análise factorial tem validade para as dimensões escolhidas são necessários dois testes. O teste de *kaiser-Meyer-Olking* (KMO) indica se a análise de componentes principais pode ou não ser feita, enquanto o teste de esfericidade de Bartlett deve rejeitar a hipótese nula que afirma não haver correlação entre as dimensões, atestando assim se as dimensões são ou não correlacionáveis.

Atendendo ao resultado dos testes e à relevância dos resultados obtidos na análise, serão unicamente referidos aqueles que se considerarem mais pertinentes.

O Andebol através da AF apresenta a média mais elevada no item prazer na prática do jogo (4,55), da dimensão motivações pessoais. Na dimensão recursos e acessibilidade a análise não permite fazer os testes de validade, não sendo possível deste modo interpretar os resultados. Por seu lado, a dimensão atributos da modalidade apresenta desde logo na sua matriz de correlação os itens originalidade, forte componente atlética e proporcionar bem-estar.

A tabela seguinte mostra os valores do teste KMO que indica que a AF é executável embora só razoavelmente. Enquanto o teste de esfericidade de Bartlett com valor de 78,126 e 45 graus de liberdade apoiado pela análise do

nível de significância (0,002) comprova a hipótese nula, ou seja que as variáveis não são correlacionáveis, tabela 7.

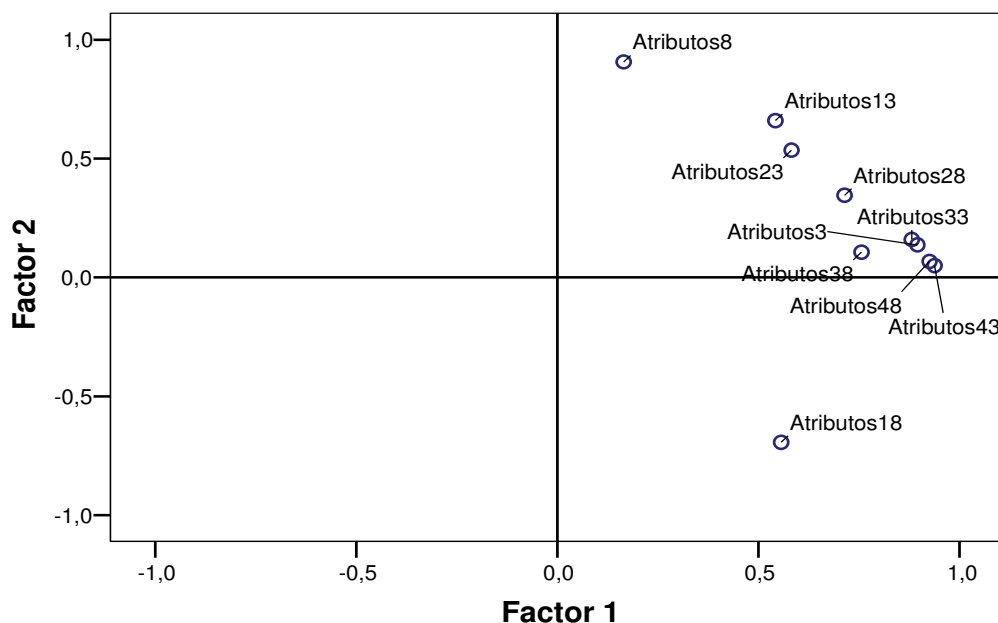
Tabela 7: Teste de KMO e Bartlett's

| | | |
|--|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | 0,602 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 78,126 |
| | df | 45 |
| | Sig. | 0,002 |

Sendo o valor de significância superior a 0,001, e como já referido sem correlações significativas, verifica-se simplesmente a nível experimental os resultados da dimensão atributos da modalidade no andebol. Nesta dimensão obtiveram-se duas componentes com valores próprios superiores a um, essas duas componentes explicam mais de 75% da variância dos dados iniciais¹⁵.

Através da análise da figura 35 podemos constatar que o factor 1 no andebol é definido claramente pela profissionalização com os itens originalidade, componente de inovação, elevado grau de especialização, capacidade de proporcionar bem-estar e forte componente atlética enquanto o factor 2 é identificado pela equipa através do item elevada componente de cooperação. Temos então presente a importância do profissionalismo nesta modalidade factor que até aqui não tinha sido possível apurar.

¹⁵ Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 5: Análise descritiva e factorial do andebol



Atributo 8: elevada componente de cooperação; Atributo 13: normas convenientes; Atributo 23: grande competitividade; Atributo 28: desafio; Atributo 33: originalidade; Atributo 3: componente de inovação; Atributo 38: elevado grau de especialização; Atributo 48: capacidade de proporcionar bem-estar; Atributo 43: forte componente atlética; Atributo 18: contacto físico.

Figura 35: Representação gráfica dos factores na dimensão atributos do andebol

Na dimensão imagem, o teste KMO tem um valor muito baixo o que indica que a análise de componentes principais não pode ser feita e o nível de significância comprova a hipótese nula de que as variáveis não são correlacionáveis. No entanto, embora não se justifique fazer análise, do ponto de vista teórico, pode querer dizer que não há redundância na dimensão em cada um dos itens.

A dimensão motivações pessoais, embora seja a que possui o item com maior média, prazer na prática do jogo, o seu KMO indica que não vale a pena fazer análise, contudo o teste Bartlett com 0,001 de significância rejeita a hipótese nula concluindo que os itens estão correlacionados. Através da matriz de

correlação¹⁶ podemos aferir que os itens com correlação significativa são determinação de “status” e estilo de vida activo.

O basquetebol na tabela de estatística descritiva¹⁷ da AF apresenta a média mais elevada no item prazer na prática do jogo (4,67), da dimensão motivações pessoais. Na dimensão recursos e acessibilidade, o teste KMO tem um valor muito baixo o que indica que a análise de componentes principais não pode ser feita, isto é, a sua análise é inaceitável, e o nível de significância comprova a hipótese nula de que as variáveis não são correlacionáveis embora, do ponto de vista teórico, possa significar que não há redundância na dimensão em cada um dos itens.

No entanto, as dimensões atributos da modalidade, imagem e motivações pessoais embora com valores de AF inaceitáveis mostram significância. Pela análise da sua matriz de correlação¹⁸ estas significâncias encontram-se na dimensão atributos da modalidade nos itens componente de inovação, competitividade, elevado grau de especialização, forte componente atlética e competitividade e na dimensão imagem nos itens notoriedade, capacidade de organização de grandes eventos, forte componente atlética, líderes na gestão da modalidade e espectáculo desportivo.

O hóquei em patins na estatística descritiva¹⁹ na AF apresenta a média mais elevada nos itens êxitos internacionais e tradição na cultura do país, ambos com média de 4,90, da dimensão imagem. Nesta modalidade na dimensão recursos, acessibilidade e atributos da modalidade a AF é inaceitável, pelo teste KMO, o que pode significar do ponto de vista teórico, que não há redundância na dimensão nos diferentes itens. No entanto, as dimensões

¹⁶ Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 5: Análise descritiva e factorial do andebol

¹⁷ Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 7: Análise descritiva e factorial do basquetebol

¹⁸ Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 7: Análise descritiva e factorial do basquetebol

¹⁹ Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 9: Análise descritiva e factorial do hóquei em patins

recursos e atributos possuem correlações significativas apuradas pelo teste de Bartlett, ambas com 0,000 de significância. A dimensão recursos, na sua matriz de correlação²⁰, relaciona os itens associações responsáveis, liderança dos responsáveis e clubes dinâmicos e a dimensão atributos da modalidade os itens forte componente atlética, competitividade, elevado grau de especialização, desafio e originalidade.

Nas dimensões imagem e motivações pessoais não é possível definir os testes KMO nem de Bartlett, não se podendo deste modo concluir sobre a correlação destas dimensões.

O voleibol na sua tabela de estatística descritiva²¹ da AF apresenta a média mais elevada no item capacidade de grandes eventos (4,46), da dimensão imagem. Do aferido, pelo teste KMO, a AF é inaceitável para todas as dimensões nesta modalidade, o que do ponto de vista teórico, pode ser interessante pois significa que pode não haver redundância nas dimensões em cada um dos itens.

No entanto, as dimensões recursos, acessibilidade, atributos da modalidade e motivações pessoais possuem correlações significativas, aferidas pelo teste Bartlett, enquanto a dimensão imagem não revela significância. Em relação à dimensão recursos, os itens que se correlacionam são a liderança dos responsáveis e instalações adequadas, na acessibilidade são dias de jogo convenientes, horários apropriados, segurança no acesso às instalações, bons acessos às instalações, na dimensão atributos da modalidade os itens correlacionados na matriz são a cooperação, componente de inovação, forte componente atlética e o facto de proporcionar bem estar. Em relação à dimensão motivações pessoais a matriz de correlação não apresenta significância entre nenhum item, embora o teste Bartlett revele 0,001 de significância.

²⁰ Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 9: Análise descritiva e factorial do hóquei em patins

²¹ Vide anexos III: Dados do questionário, ponto 11: Análise descritiva e factorial do voleibol

Deste modo, constata-se que no geral das dimensões, a AF é inaceitável na sua maioria sendo possível concluir que do ponto de vista teórico este resultado pode ser interessante se revelar que não existe redundância nas dimensões em cada um dos itens e pode contribuir para verificar e/ou confirmar a validade do instrumento de análise. No entanto, o andebol apresentou na dimensão atributos da modalidade uma AF executável, embora só razoavelmente, mas a sua análise de significância comprovou a hipótese nula, ou seja, que as variáveis não são correlacionáveis.

DISPOSIÇÕES FINAIS

Conclusão

O presente estudo pretendeu identificar e analisar o posicionamento das modalidades andebol, basquetebol, hóquei em patins e voleibol. Tentou-se, deste modo, contribuir para a elucidação do acto de consumo das pessoas e definição clara das modalidades, face às suas características e às das respectivas federações, pelos seus processos de produção do desporto. A pergunta de partida que lhe deu forma foi: Qual o posicionamento das modalidades desportivas andebol, basquetebol, hóquei em patins e voleibol?

O posicionamento de uma modalidade desportiva influencia o modo como os praticantes percebem as características da sua modalidade em relação às outras. Deste modo, seguindo a proposta metodológica de Quivy e Campenhoudt (1998), tendo por base uma vasta pesquisa bibliográfica e opinião de peritos, pôde-se apurar que para a adesão a uma determinada modalidade desportiva são determinantes várias dimensões, constituídas por itens, das quais se destacaram: os recursos, a acessibilidade, os atributos, a imagem e as motivações pessoais.

Neste sentido fez-se um levantamento das opiniões, atitudes e crenças dos dirigentes das diferentes federações percebendo-se que cada modalidade desportiva tem como predominante uma dimensão ou itens de uma ou várias dimensões que a tornam distinta e apreciada na mente dos praticantes.

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

Seguidamente formularam-se as hipóteses explicativas do objecto de estudo que nos permitem definir o modelo de análise.

A primeira hipótese refere os recursos como meios humanos, materiais, financeiros e orgânicos da modalidade que determinam a prática.

A segunda hipótese alia a acessibilidade espacial, económica e temporal à modalidade que pode levar os atletas à prática dessa modalidade.

A terceira hipótese salienta que os atributos podem ser vistos como características da respectiva modalidade que podem levar os atletas a praticarem-na.

A quarta hipótese define a imagem como um conjunto de conceitos e valores que os praticantes associam à modalidade, ou seja, aspectos que os atletas sabem, pensam e sentem da modalidade que os podem conduzir à prática.

A quinta hipótese aponta as motivações pessoais como necessidades, gostos e preferências que determinam a escolha de uma dada modalidade.

A sexta hipótese admite o cruzamento de várias dimensões ou mesmo itens de diferentes dimensões.

A sétima hipótese refere que a mediatização e a popularidade das diferentes modalidades estão directamente relacionadas.

No sentido de aferir as hipóteses foram seguidos os procedimentos sugeridos por Proctor (1996), a saber:

- Procurar e explorar a natureza dos itens da modalidade que são considerados importantes para os praticantes;
- Estabelecer a importância dessa variedade de itens ao longo dos diferentes segmentos de praticantes;
- Examinar a melhor posição para as modalidades com respeito a cada item, tendo em conta o posicionamento das outras modalidades;
- Determinar uma posição global para a modalidade (baseada numa total correspondência entre os itens da modalidade e a sua distribuição na população e o posicionamento das outras modalidades).

Para que se atingissem os objectivos propostos foi aplicado um questionário aos representantes das modalidades desportivas de andebol, basquetebol, hóquei em patins e voleibol. O questionário foi constituído por duas partes: na primeira parte fez-se a caracterização do inquirido e detecção de modalidades que praticam para além das que representam; na segunda parte, foi feita a

caracterização da modalidade sob três aspectos, a identificação, a diferenciação geral e a diferenciação específica da modalidade de acordo com o quadro teórico.

O tratamento dos dados foi norteado pelos objectivos definidos de acordo com as características das diferentes técnicas estatísticas de investigação utilizadas. Deste modo, na análise documental e na análise das respostas à pergunta aberta do questionário, utilizou-se a análise de conteúdo e, para o tratamento das perguntas fechadas do questionário, a estatística descritiva e a inferencial.

Atingido o término do estudo, pôde-se, a partir dos resultados alcançados, retirar diversas conclusões. No sentido de tornar mais clara a exposição dessas ilações, proceder-se-á à sua apresentação segundo a estrutura adoptada na apresentação e discussão dos resultados até à diferenciação geral. A partir da diferenciação específica optou-se por organizar as conclusões pelas modalidades em estudo, proporcionando maior clareza no seu posicionamento.

Seguindo a estratégia de marketing procurou-se centrar o estudo nas pessoas pois estas procuram trocas sociais, de significado e emoções. Desta forma, as organizações desportivas que representam cada modalidade deveriam conseguir um maior conhecimento do acto de consumo das pessoas, face às inúmeras possibilidades, e verificar os processos de produção do desporto pelas diversas modalidades que intervêm no fenómeno.

No que concerne à caracterização dos inquiridos, dos quarenta e sete representantes, dirigentes e técnicos de federações, questionados onze pertencem ao andebol, doze ao basquetebol, onze ao hóquei em patins e treze ao voleibol. Destes, 66% têm mais de 50 anos, característica bem vincada no sistema desportivo português. A nível de habilitações, 60% de representantes tem formação superior, dos quais 25% são professores de Educação Física e 40% possuem ensino secundário.

Em relação à prática da modalidade, verificou-se que os representantes das várias modalidades aderem à sua prática, reflectindo-se numa percentagem de 73% no andebol, 83% no basquetebol, 54% no hóquei em patins e 100% no voleibol.

Aquando da pergunta se já praticou ou gostaria de ter praticado outra modalidade, 87% dos representantes, do total das modalidades em estudo, respondeu que sim. Apurou-se que um vasto leque de modalidades fazem parte da actividade física dos representantes, no entanto, o futebol parece ser a modalidade que aparece como alternativa principal. Na sua sequência aparecem outras também significativas tal como o ténis de mesa e a natação, com lógicas diferentes das modalidades em estudo mas, ainda assim, representativas. Já para os representantes do hóquei em patins e do voleibol as modalidades alternativas são o andebol e o basquetebol.

Acerca da identificação das modalidades constatou-se que, no geral, todas são consideradas semi-profissionais e colectivas embora alguns inquiridos refiram o amador e sócio-lúdico. Contudo, o basquetebol, segundo os seus representantes, identifica-se por possuir a componente profissional.

Sabe-se que as modalidades têm a sua história, as suas instituições, contudo, perante estas modalidades é possível falar-se de elementos comuns que as caracterizam e que podem ser determinantes na tomada de decisão de consumo das pessoas e nos processos de produção do próprio desporto, destacando-se o basquetebol com a componente profissional, dado relevante já que é a única modalidade do estudo que possui uma liga, a Liga de Clubes de Basquetebol, destinada ao basquetebol profissional.

Em relação à mediatização e popularidade, todas as modalidades são referidas no geral como relativamente mediáticas mas muito populares. Exceptua-se o basquetebol que apresenta o valor mais elevado de muito mediático mas ainda com 25% dos representantes a considerá-lo pouco mediático, revelando alguma divergência de opinião a respeito da sua mediatização.

O conceito de mediatização e popularidade apareciam, em hipótese, correlacionados embora se apresentem aqui um pouco diferenciados. Parece que nem sempre os *media* são sensíveis ao que é mais popular na nossa sociedade. As modalidades foram referidas no geral como relativamente mediáticas mas muito populares no contexto nacional.

Embora na diferenciação geral se tenha aferido que, no geral das modalidades, o andebol se posiciona através dos seus recursos, o basquetebol nos seus

atributos, o hóquei em patins nas motivações pessoais dos praticantes e o voleibol nos seus recursos e motivações pessoais, a diferenciação específica altera esta perspectiva através da estatística descritiva e inferencial.

Na diferenciação específica, através da análise descritiva, o andebol posiciona-se nos itens êxitos internacionais e relação qualidade/custo da dimensão imagem através do parâmetro *muito relevante*. Esta diferenciação foi confirmada pela análise discriminante somente no item êxitos internacionais que distinguiu o andebol na função 1 constituída pelos itens êxitos internacionais (imagem), capacidade de organização de grandes eventos (imagem), liderança dos responsáveis (recursos) e notoriedade (imagem). Como se pode constatar esta função é constituída maioritariamente por itens da dimensão imagem embora contenha um da dimensão recursos, a qual é referida na diferenciação geral como diferenciadora da modalidade.

Nesta modalidade comprovou-se em alguns itens a quarta hipótese que refere a imagem, como um conjunto de conceitos e valores que os praticantes associam à modalidade, ou seja, aspectos que os atletas sabem, pensam e sentem da modalidade conduzindo-os à prática. Nesta dimensão os itens comprovados pela análise descritiva são os êxitos internacionais e relação qualidade/custo e na análise discriminante os êxitos internacionais, capacidade de organização de grandes eventos e notoriedade. No andebol a análise discriminante comprova ainda na primeira hipótese o item liderança dos responsáveis, que refere os recursos como meios humanos que determinam a prática não incluindo, no andebol, os meios materiais, financeiros e orgânicos.

O basquetebol apresenta valores representativos no geral das dimensões com excepção da acessibilidade. Contudo, é nos itens influência dos amigos, auto-estima e possibilidade de pertencer ao grupo da dimensão motivações pessoais e nos itens recursos humanos com simpatia, apetrechamento próprio e treinadores com formação que revelou, pelos dados obtidos, destacar-se um pouco mais no parâmetro *muito relevante* contrastando com a diferenciação geral onde se apurou ser nos atributos da modalidade o seu posicionamento. Através da análise discriminante o basquetebol distingue-se claramente na função 2 com a particularidade de ter todos os itens pouco dispersos. Desta função fazem parte os itens elevado grau de especialização (atributos da

modalidade), tradição na cultura do país (imagem), desafio (atributos da modalidade) e originalidade (atributos da modalidade). Esta função é constituída maioritariamente pela dimensão atributos da modalidade em conformidade com o apurado na diferenciação geral.

Deste modo, o basquetebol, comprovou na análise descritiva a quinta hipótese que refere as motivações pessoais como necessidades, gostos e preferências que determinam a sua escolha, nos itens Influência dos amigos, auto-estima e possibilidade de pertencer ao grupo. Confirma ainda a primeira hipótese, que menciona os recursos como meios humanos e materiais da modalidade que determinam a sua prática, nos itens recursos humanos com simpatia, apetrechamento próprio e treinadores com formação. Por outro lado, a análise discriminante aferiu a terceira hipótese que salienta que as características do basquetebol levam os atletas a praticarem-no, nomeadamente os itens elevado grau de especialização, desafio e originalidade. Ainda o item tradição na cultura do país comprova em parte a quarta hipótese onde este se insere.

De mencionar que embora esta modalidade abarque um grande leque de características que proporcionam a prática este facto pode de alguma forma confundir a mente dos praticantes através de uma diferenciação pouco clara.

Embora no hóquei em patins a diferenciação geral tenha aferido as motivações pessoais como diferenciação no entanto, a sua diferenciação específica não deixa sombra de dúvidas no seu posicionamento através da imagem, nomeadamente nos itens êxitos internacionais, tradição na cultura do país e notoriedade no parâmetro *muitíssimo relevante*. Esta modalidade diferencia-se ainda na dimensão acessibilidade no item preços acessíveis, com percentagem muito baixa de relevância, pois é a modalidade mais dispendiosa a nível de apetrechamento para a prática.

O hóquei em patins na sua análise discriminante apresentou o núcleo com o valor mais elevado na função 1 onde predomina a dimensão imagem atestando a sua diferenciação específica.

Comprova-se mais uma vez a quarta hipótese que menciona a imagem como um conjunto de conceitos e valores que os praticantes associam à modalidade, ou seja, aspectos que os atletas sabem, pensam e sentem da modalidade e

que os conduzem à prática. Na análise descritiva pelos itens êxitos internacionais, tradição na cultura do país e notoriedade de acordo com a análise discriminante o hóquei em patins diferencia-se mais nos itens êxitos internacionais, capacidade de organização de grandes eventos e notoriedade. Nesta modalidade a análise discriminante comprova ainda na primeira hipótese o item liderança dos responsáveis, que refere os recursos como meios humanos da modalidade na determinação da prática, não incluindo os meios materiais, financeiros e orgânicos.

Por fim, o voleibol tal como o basquetebol apresenta valores representativos no geral das dimensões exceptuando-se a acessibilidade. Contudo, pela análise descritiva posiciona-se em simultâneo pelos itens competitividade, inovação, normas convenientes e elevada componente atlética da dimensão atributos da modalidade e nos itens recursos humanos com simpatia, apetrechamento próprio e dirigentes com formação adequada da dimensão recursos no parâmetro *muito relevante*. Este resultado em confronto com a diferenciação geral revela não só conformidade com a dimensão recursos mas também alteração da relevância das motivações pessoais para os atributos da modalidade.

Através da análise discriminante o voleibol foi o que revelou mais dispersão do seu núcleo no mapa perceptual, não parecendo ter uma clara diferenciação mas sim dividindo-se um pouco pelas duas funções. Contudo, o seu núcleo tende a aproximar-se mais da função 1 constituída pelos itens êxitos internacionais (imagem), capacidade de organização de grandes eventos (imagem), liderança dos responsáveis (recursos) e notoriedade (imagem). De referir ainda que o voleibol no mapa posiciona-se no mesmo espaço do andebol evidenciando que possuem características similares no que respeita à função 1 onde predomina a dimensão imagem, só que com mais dispersão.

Deste modo, nesta modalidade, comprovou-se pela análise descritiva a terceira hipótese que salienta que os atributos podem ser vistos como características da respectiva modalidade que levam os atletas a praticarem voleibol, nos itens competitividade, inovação, normas convenientes e elevada componente atlética. Comprovou-se também a primeira hipótese, que aponta os recursos como meios humanos e materiais da modalidade que determinam a sua

prática, nos itens recursos humanos com simpatia, apetrechamento próprio e dirigentes com formação adequada.

No voleibol a análise discriminante comprova igualmente a quarta hipótese que menciona a imagem como um conjunto de conceitos e valores que os praticantes associam à modalidade, nos itens êxitos internacionais, capacidade de organização de grandes eventos e notoriedade. Comprovou ainda na primeira hipótese o item liderança dos responsáveis, que refere os recursos como meios humanos que distinguem a modalidade na determinação da prática não incluindo os meios materiais, financeiros e orgânicos como *muito relevante*.

Do exposto percebeu-se que o voleibol é uma modalidade com um grande leque de características que proporcionam a prática. Esta situação, contudo, nem sempre é o mais favorável pois pode de alguma forma confundir a mente dos praticantes através de uma diferenciação pouco clara.

Da análise concluiu-se que a dimensão acessibilidade e seus itens não comprovou a segunda hipótese composta pela acessibilidade espacial, económica e temporal à modalidade, pois no geral não são significativos, a nível de percentagem, para a prática das modalidades em estudo. Os dados revelaram conformidade com a diferenciação geral que também não considerava esta dimensão significativa e se pode considerar ainda como uma forma de diferenciação disponível para o posicionamento das modalidades desportivas.

Em todas as modalidades no geral das dimensões, a análise factorial foi inaceitável na sua maioria sendo possível concluir que, do ponto de vista teórico, este resultado pode ser interessante se revelar que não existe redundância nas dimensões em cada um dos itens e pode contribuir para verificar e/ou confirmar a validade do instrumento de análise. No entanto, o andebol apresentou na dimensão atributos da modalidade uma análise factorial executável, embora só razoavelmente, mas a sua análise de significância comprovou a hipótese nula, ou seja, que as variáveis não são correlacionáveis.

As modalidades não se diferenciam significativamente nas suas características. Contudo o hóquei em patins posiciona-se claramente nos êxitos internacionais,

tradição na cultura do país e preços elevados na aquisição de material para a prática.

Em suma, pode dizer-se que as federações se movem com objectivos semelhantes, mas estabelecem com os seus praticantes, segmento alvo, relações particulares face à necessidade de os seduzir e à sua necessidade de diferenciação perante as outras modalidades.

Recomendações

Seguem-se, por fim, algumas indicações conceptuais e metodológicas que se julgam importantes no desenvolvimento de futuros estudos de posicionamento das modalidades desportivas.

Num primeiro momento considera-se prioritário a continuação do estudo na sua aplicação a praticantes das diferentes modalidades e em diferentes escalões, não só para a real análise do posicionamento das modalidades no contexto nacional, neste estudo feito unicamente pela percepção dos seus dirigentes, mas também para a possível aplicação da análise inferencial nas técnicas de análise discriminante e análise factorial em componentes principais que revelam necessidade de uma extensa amostra, e que, como já referimos estão aqui aplicadas só como técnicas exploratórias.

Sugere-se a análise directa da concorrência entre modalidades e não só a sua comparação com outras.

Pode ser útil a utilização de maior número de mapas de percepção pelos dados baseados em atributos, como no presente estudo, mas para além das técnicas de análise discriminante e factorial utilizar também/ou a técnica de análise de correspondência e ainda o posicionamento multidimensional.

Outra abordagem para o posicionamento multidimensional poderá ser incluir no questionário uma parte ou alterá-lo para dados não baseados em atributos, permitindo considerar a similaridade e a preferência. Assim, as modalidades podem ser classificadas enquanto semelhantes, ou quanto uma é preferida em detrimento das outras, sem ter em consideração quaisquer itens básicos, como nos é proposto por Aaker et al. (2001).

No entanto podem existir problemas na utilização desta técnica, a saber: quando são utilizadas mais de duas ou três dimensões a sua utilidade reduz-se e a sua análise torna-se complexa, mesmo quando uma dimensão está clara ela pode envolver diversos itens; os mapas são estáticos de certo momento no tempo não dando para perceber como seriam afectados pelos acontecimentos do mercado desportivo. Neste sentido sugere-se a técnica de mapeamento não linear, uma alternativa ao posicionamento multidimensional, que supera algumas das dificuldades associadas a este método.

Tendo em conta a multiplicidade de modalidades desportivas no contexto nacional considera-se relevante a análise do posicionamento de um maior número de modalidades, no mais variado conjunto de lógicas de estar e praticar desporto.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia referenciada

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (1998). *Marketing research* (sixth edition). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Abrantes, A. (1999). Marketing desportivo. *Marketeer – revista de marketing, comunicação e vendas*, ano IV, (32), pp.30-34.
- Almada, F. (1994). *Cadernos de sistemática das actividades desportivas: Base conceptual da sistemática das actividades desportivas*. Lisboa: Edições FMH.
- Antonelli, F. (1965). *Psicologia e Psicopatologia dello Sport*. Roma: Leonardo.
- António, S. N. (2003). *Estratégia organizacional: do Posicionamento ao movimento* (1.^a Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Antunes, J. (2002). *O posicionamento estratégico de uma escola de ensino complementar*. Lisboa: UTL – ISEG. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia Industrial.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barreto, H. (2004/2005). *Basquetebol: Orientações para a aprendizagem*. Lisboa: Documento de apoio à disciplina de basquetebol na FMH (Documento Policopiado).
- Batalha, A., & Xarez, L. (1999). *Sistemática da dança I: Projecto taxonómico*. Lisboa: Edições FMH.
- Batra, R., Myers, J., & Aaker, D. (1996). *Advertising management* (fifth edition). USA: Prentice hall international editions.
- Branch, D. (1992). Rethinking sport's product: Position and program concept. *Sport Marketing Quarterly*, 1(2), 21-27.
- Caillois, R. (1990). *Os jogos e os homens: A máscara e a vertigem*. Lisboa: Edições Cotovia, Lda.
- Campelo, A. M. (2001). *Qualidade, satisfação e fidelização de clientes em centros de fitness: Adaptação, validação e aplicação de instrumentos para a sua avaliação*. Porto: UP - FCDEF. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto.
- Carvalho, J. J. S. de V. (2002). *O consumo de serviços de desporto pelos jovens e a influência*

da família. Lisboa: UTL - FMH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto.

Colbert, F. (1993). *Le marketing de arts et de la culture*. Canadá: Gaetan morin éditeur.

Correia, A. & Gonçalves, C. (2003). *Os Desportos em Portugal*. Lisboa: Edições Confederação do Desporto de Portugal (prelo).

Correia, A. (1994). Estratégia nas federações: Emergência de uma necessidade. *Ludens*, 14 (2), 19-26.

Correia, A. (1994). *Federação e estratégia: representações de dirigentes e técnicos desportivos. Estudo da federação portuguesa de ginástica*. Lisboa: UTL – FMH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão da Formação Desportiva.

Correia, A. (1997). Modelo de análise da estratégia das Federações desportivas. In Actas do II Congresso Gestão do Desporto, *O desporto em Portugal: Opções e estratégias de desenvolvimento* (pp.107-112). Lisboa: Rosa – Gabinete Comercial Gráfico.

Correia, A. (1998). Da promoção ao marketing nas Federações desportivas. *Horizonte*, XIV (82), 11-14.

Correia, A. (1998). Marketing versus promoção: Factos e perspectivas de desenvolvimento das Federações. In Actas do III Congresso Nacional de Gestão do Desporto, *Desporto 2000: Processos de Mudança* (pp. 41-46). Madeira: Grafimadeira – Empresa de Artes Gráficas da Madeira S.A.

Correia, A. (1999). A metáfora política no estudo da estratégia das Federações Desportivas portuguesas. In Livro de resumos do 7.º Congresso de Educação Física e Ciências do Esporte dos Países de Língua Portuguesa, *A Educação física no espaço de expressão da língua portuguesa: Passagem para o novo milénio* (pp. 343). Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina.

Correia, A. (1999). *Estratégia das Federações Desportivas: Estudo das principais Federações portuguesas no ciclo olímpico de 1993 a 1996*. UTL – FMH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana na especialidade de Ciências do Desporto.

Correia, A. (2000). Análise estratégica das Federações portuguesas no ciclo olímpico de Sydney (1997 a 2000). In Livro de resumos do 8.º Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa, *Desporto, Educação & Saúde* (pp. 29). Lisboa: Gráfica 2000, Lda.

- Correia, A. (2001). Dossier: Federações Desportivas e estado: Análise das relações do estado novo à lei de bases. *Horizonte*, XVI (97), I-VIII.
- Correia, A. (2004). A prática desportiva e as pessoas: Contributo para a identificação, a sistematização e a classificação dos desportos. *Revista portuguesa de gestão do desporto*, 1 (1), 36-42.
- Correia, A., Pires, G., & Colaço, C. (2000). Estratégias das principais Federações portuguesas no ciclo olímpico de Atlanta (1993 a 1996). *Horizonte*, XVI (93), 24-30.
- Correia, M. D. (1989). *LUSA: Enciclopédia visual* (Volume 4). Lisboa: Culti-Lusa, Sociedade Editorial, Limitada.
- Desbordes, M., Ohl, F. & Tribou, G. (2001). *Estratégias del Marketing Deportivo: Análisis del consumo deportivo*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Dias, C. (2004). A distribuição no voleibol: criar uma estratégia de sucesso! *Horizonte: Revista de Educação Física e Desporto*, XIX (111), I-XII (Dossier).
- Dionísio, P., Lendrevie, J., Lindon, D., & Rodrigues, J.V. (1999). *Mercator: Teoria e prática do marketing* (8.ª Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Evangeloupoulos, Y. (1994). Sport marketing and product positioning. In Second European Congress on sport management, *Official proceedings* (pp.61-70). Italy: Istituto Superiore di Educazione Fisica.
- Fernandes, A. (s/d). *História do Basquetebol em Portugal: 1913 - 1977*. Lisboa: Federação Portuguesa de Basquetebol.
- Fullerton, S., & Dodge, R. (1995). Na application of market segmentation in a sport marketing arena: We all can't be Greg Norman. *Sport Marketing Quarterly*, IV (3), 43-47.
- Gonçalves, J. (2003). *História do Andebol em Portugal*. Lisboa: Edição do Clube do Coleccionador dos Correios.
- Huizinga, J. (1993). *Homo Ludens* (4.ª edição). Brasil: Editora Perspectiva S.A.
- James, J. D., & Ross, S. D. (2004). Comparing sport consumer: Motivations across multiple sports. *Sport Marketing Quarterly*, 13 (1), 17-25.
- Jesus, B. de (1995). Eficiência organizacional: Definição de um modelo de avaliação da eficiência das Federações Desportivas. *Ludens*, 15 (4), 5-21.
- Katz, B. (1988). *How to market Professional services*. England: Gower Publishing Company

Limited.

Keirle, I. (2002). Customer care. In I. Keirle, *Countryside recreation site management: a marketing approach* (pp. 157-169). New York: Routledge.

Kotler, P. & Armstrong, G. (1990). *Marketing: An introduction* (2nd Edition). United States of America: Prentice-Hall, inc.

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

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise Planejamento, Implementação e Controle*, 5.ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S. A.

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

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

Lança, R. (2003). *Animação desportiva e tempos livres: Perspectivas de Organização*. Lisboa: Editorial Caminho.

Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (1999). *Mercator: Teoria e prática do marketing* (8.ª Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

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

Magueta, F. (2000). Que marketing pratica o desporto. *Marketeer: Revista de marketing, comunicação e vendas*, (49), pp.42-47.

Marcelino, J., & Pires, G. (2000). O processo de financiamento às Federações Desportivas no âmbito da alta competição. In Livro de resumos do 8.º Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa, *Desporto, Educação & Saúde* (pp. 57). Lisboa: Gráfica 2000.

Marivoet, S. (1998). *Aspectos sociológicos do desporto*. Lisboa: Livros Horizonte.

Marivoet, S. (2001). *Hábitos desportivos da população portuguesa*. Lisboa: Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.

- Martelaer, K. de, Hoecke, J. V., Knop, P. de, Heddegem, L. V., & Theeboom, M. (2002). Marketing in organised sport: Participation, expectations and experiences of children. *European Sport Management Quarterly*, 2, 113-134.
- Martin, J. H. (1994). Using a perceptual map of the consumer's sport schema to help make sponsorship decisions. *Sport Marketing Quarterly*, III (3), 27-33.
- Martins, H. P. (2002). *A qualidade em serviços desportivos: Avaliação da qualidade de serviços e satisfação de clientes numa cadeia nacional de centros de fitness*. Porto: UP – FCDEF. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto.
- Martins, J. P. (1998). Definição de uma simbologia específica para o hóquei em patins. *Horizonte: Revista de Educação Física e Desporto*, XIV (83), 18-20.
- McCutcheon, J. P. (2002). Free movement in European sport. *European Sport Management Quarterly*, 2, 308-320.
- McDonald, M. A., & Milne, G. R. (1999). *Cases in sport marketing*. USA: Jones and Bartlett Publishers, Inc.
- Meirim, J. M. (1993). Federações desportivas: Uma realidade jurídica (confronto com o poder público). *Ludens*, 13 (3/4), 41-51.
- Meirim, J. M. (2000). *Legislação do desporto* (2.^a Edição). Coimbra: Coimbra Editora.
- Melo, M. J. (2000). Eru portuguesa posiciona-se. *Marketeer: revista de marketing, comunicação e vendas*, (51), pp.46-48.
- Melo, M. J. (2001). Reposicionamento cortefiel. *Marketeer: revista de marketing, comunicação e vendas*, (65), pp.32-35.
- Mendonça, Á., & Magueta, F. (2000). Renault com novo posicionamento em tempo de aliança: Entrevista a Alain Dubois-Dumée. *Marketeer: revista de marketing, comunicação e vendas*, (50), pp.14-17.
- Monteiro, E., Pires, G., & Colaço, C. (1997). A racionalização das escolhas em matéria de política desportiva: Estudo das opções dos presidentes das principais Federações desportivas. In Actas do II Congresso Gestão do Desporto, *O desporto em Portugal: Opções e estratégias de desenvolvimento* (pp. 159-167). Lisboa: Rosa – Gabinete Comercial Gráfico.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2000). *Sport marketing* (second edition). USA: Human Kinetics.

Ohl, F., & Tribou, G. (1999). *Marketing du sport*. Paris: Ed. Económica.

Parente (2000). O Plano de marketing e instrumentos. In Convenção CEF Reebok 2000, *Ciclo de conferências de marketing* (pp? -?). Lisboa: Centro de Estudos Fitness. (Documento policopiado)

Parlebas, P. (1981). *Contribution a un lexique commenté en science*. Paris: I.N.S.E.P.

Pessanha, A. (2001). *As Federações Desportivas: Contributo para o estudo do ordenamento jurídico desportivo*. Coimbra: Coimbra Editora.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (3.ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Pinson, C., Tibrewala, V. & Gee, F. (2002). Benetton: Posicionamento da marca e comunicação (terceira parte do case-stydy). *Marketeer: revista de marketing, comunicação e vendas*, (69), pp.62-66.

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

Pires, G. (1993). Do jogo ao desporto: Para uma dimensão organizacional do conceito de desporto. *Ludens*, 14, (1), 43-60.

Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD (Associação Portuguesa de Gestão do Desporto).

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

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

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

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

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

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

- Semenik, J., & Bamossy, J. (1995). *Principles of Marketing: A Global Perspective* (2nd edition). Ohio: South – Western College Publishing.
- Shank, M. D. (2001). *Sport Marketing: A Strategic perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Shilbury, Q., & Westerbeek (1998). *Strategic Sport Marketing*. Austrália: Allen & Unwin.
- Shostack, L. G. (1987). Service positioning through structural change. *Journal of Marketing: A quarterly publication of the American Marketing Association*, 51 (1), 34-43.
- Sudman, S., & Blair, E. (1998). *Marketing research: A problem-solving approach*. USA: McGraw-Hill.
- Sutter, E. (1994). Le composantes de la réflexion stratégique. In E. Sutter, *Le marketing des services d'information* (pp. 107-115). Paris: ESF Éditeur.
- Tavares, G. (1994). A história e a sistematização nos desportos colectivos. In Almada, F., Peixoto, C., Roquette, J., & Tavares. G., *Cadernos de sistemática das actividades desportivas: Análise do contexto – A história e a sistematização nas actividades desportivas* (pp.1-12). Lisboa: Edições FMH.
- Teixeira, M. (2002). *Estratégia das Federações Desportivas e o Estado: Estudo das principais Federações portuguesas nos ciclos olímpicos de Sydney e Atenas*. Lisboa: UTL – FMH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto.
- Teixeira, M., & Correia, A. (2000). Estratégia das Federações e intervenção do estado: Estudo da satisfação de agentes desportivos no ciclo olímpico de Sidney (1997 – 2000). In Livro de resumos do 8.º Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa, *Desporto, Educação & Saúde* (pp. 91). Lisboa: Gráfica 2000.
- Tenreiro, F. (2005). *Estatísticas do associativismo desportivo: 1996-2003*. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal.
- Teodorescu, L. (1984). *Problemas de teoria e metodologia dos jogos desportivos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Trout, J. (1996). *The new positioning: the latest on the world's # 1 business strategy*. United States of America: McGraw-Hill.
- Vala, J. (1990). A análise de conteúdo. In A. Silva & J. Madureira (Org.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-128). Lisboa: Edições Afrontamento.
- Volossovitch, A., & Ribeiro, M. (2004/2005). *Actividades físicas e desportivas: Andebol*. Lisboa:

Documento de apoio à disciplina de andebol na FMH (Documento Policopiado).

Zeithaml, V. A., & Britner, M. Jo. (1996). *Services marketing*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.

Documentos consultados

Federação Portuguesa de Basquetebol. (2001). *Regras de Basquetebol e manual do árbitro*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.

Federação Portuguesa de Voleibol. (2002). *Relatório de contas da gerência*. Porto: Federação Portuguesa de Voleibol.

Federação Portuguesa de Voleibol. (2003). *Relatório de contas da gerência*. Porto: Federação Portuguesa de Voleibol.

Federação Portuguesa de Voleibol. (2004). *Participa! Mantém a bola no ar*. Porto: Federação Portuguesa de Voleibol (Documento Informativo).

Federação Portuguesa de Voleibol. (2004). *Relatório de contas da gerência*. Porto: Federação Portuguesa de Voleibol.

Sites consultados

Federação de Andebol de Portugal. (s/d). *FAP – Histórico*. Consultado em 19 de Janeiro de 2005, em Federação de Andebol de Portugal: http://www.fpa.pt/fap/artigo.php?art_id=83916.

Federação Portuguesa de Basquetebol. (s/d). *Associações*. Consultado em 20 de Junho de 2005, em Federação Portuguesa de Basquetebol: www.fpb.pt.

Federação Portuguesa de Patinagem. (s/d). *Sobre o Hóquei em Patins*. Consultado em 19 de Janeiro de 2005, em Federação Portuguesa de Patinagem: <http://hoquei-patins.fpp.pt/hoquei-patins.html>.

Federação Portuguesa de Voleibol. (s/d). *História do Voleibol em Portugal*. Consultado em 19 de Janeiro de 2005, em Federação Portuguesa de Voleibol: www.fpvoleibol.pt.

ANEXOS

Anexo I – Questionário



**Questionário às Modalidades Desportivas
Federadas: Andebol, Basquetebol, Hóquei em patins
e Voleibol**



Andebol

**Mestrado em Gestão do Desporto
Celina Gonçalves**

O presente questionário tem como objectivo analisar as modalidades desportivas federadas.

Realiza-se no âmbito da monografia de mestrado em Gestão do Desporto - Gestão das Organizações Desportivas - com orientação do Prof. Doutor Abel Correia, na Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

A informação contida no questionário serve apenas para fins científicos, sendo garantido o seu anonimato e confidencialidade.

Quando estiver a responder a este questionário não se esqueça que não existem afirmações correctas e outras incorrectas, o que se apresenta são afirmações através das quais queremos conhecer a modalidade que representa.

Agradecemos a colaboração prestada e apresentamos os melhores cumprimentos.

A Mestranda,

(Dr. Celina Gonçalves)

Parte I – Inquirido

1. Idade Anos (em 31 de Dezembro de 2005)

2. Sexo: Masculino Feminino

3. Função na Federação:

Presidente

Dirigente

Técnico

4. Habilitações:

| | |
|-------------------|--------------------------|
| Ensino Básico | <input type="checkbox"/> |
| Ensino Secundário | <input type="checkbox"/> |
| Bacharelato | <input type="checkbox"/> |
| Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| Mestrado | <input type="checkbox"/> |
| Doutoramento | <input type="checkbox"/> |

5. Profissão _____

6. Pratica ou praticou andebol?

Sim Não

7. Já praticou, ou gostaria de ter praticado outra modalidade?

Sim Não

Se sim, qual? _____

Parte II – Andebol a nível nacional

A – Identificação da modalidade

Assinalando com um (X):

1. Escolha a(s) categoria(s) que melhor caracteriza(m) o andebol.

| | |
|--------------------|--------------------------|
| Profissional | <input type="checkbox"/> |
| Semi-profissional | <input type="checkbox"/> |
| Amador | <input type="checkbox"/> |
| Motorizado | <input type="checkbox"/> |
| Combate | <input type="checkbox"/> |
| Colectivo | <input type="checkbox"/> |
| Individual | <input type="checkbox"/> |
| Natureza | <input type="checkbox"/> |
| Sócio-lúdico | <input type="checkbox"/> |
| Outra. Qual? _____ | <input type="checkbox"/> |

2. Diga como considera o andebol no que se refere à mediatização.

| | |
|-------------------------|--------------------------|
| Muito pouco mediático | <input type="checkbox"/> |
| Pouco mediático | <input type="checkbox"/> |
| Relativamente mediático | <input type="checkbox"/> |
| Muito mediático | <input type="checkbox"/> |
| Muitíssimo mediático | <input type="checkbox"/> |

3. Indique o grau de popularidade do andebol.

| | |
|-----------------------|--------------------------|
| Muito pouco popular | <input type="checkbox"/> |
| Pouco popular | <input type="checkbox"/> |
| Relativamente popular | <input type="checkbox"/> |
| Muito popular | <input type="checkbox"/> |
| Muitíssimo popular | <input type="checkbox"/> |

B – Diferenciação geral da modalidade

Segundo a sua opinião, defina o grau de relevância das dimensões relativamente ao andebol.

Solicita-se que classifique as dimensões de acordo com a seguinte pontuação:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------|-----------|-----------------|----------------------|
| Pouquíssimo relevante | Pouco relevante | Relevante | Muito Relevante | Muitíssimo relevante |

| Dimensão | Conceito | Pontuação |
|----------------------------|--|-----------|
| <u>Recursos</u> | Os meios humanos, materiais, financeiros e orgânicos da modalidade que determinam a prática. | |
| <u>Acessibilidade</u> | Conjunto de condições espaciais, económicas e temporais que condicionam o acesso à modalidade. | |
| <u>Atributos</u> | Características próprias da modalidade que podem levar os praticantes a aderir à modalidade. | |
| <u>Imagem</u> | Conjunto de conceitos e valores que os praticantes associam à modalidade. | |
| <u>Motivações pessoais</u> | As necessidades, gostos e preferências que determinam a escolha de uma dada modalidade. | |

C – Diferenciação específica da modalidade

Nas páginas seguintes irá encontrar 50 itens que se enquadram numa das cinco dimensões apresentadas anteriormente. Para cada um dos itens pedimos-lhe que responda à seguinte questão:

Os praticantes aderem ao Andebol em detrimento de outra modalidade (Basquetebol, Hóquei em patins e Voleibol) porque este possui...?

Assinale com um círculo o número da escala que melhor se aplica à sua modalidade.

| | | | | | | |
|------------------------------|----------|----------|-----------------------------|----------|----------|---------------|
| Mínimo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Máximo |
| Pouquíssimo relevante | | | Muitíssimo relevante | | | |
| Discordo | | | Concordo | | | |

| | |
|--------------------------|--|
| Questões de 1 a 8 | Os praticantes aderem ao andebol em detrimento de outra modalidade porque este possui...? |
|--------------------------|--|

| | |
|--|-------------------|
| 1 ...instalações adequados para a prática. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 2 ...horários apropriados. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 3 ...componente de inovação. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 4 ...credibilidade. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 5 ...capacidade de proporcionar a auto-estima. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 6 ...recursos humanos com simpatia. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 7...preços acessíveis. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 8...elevada componente de cooperação. | Min 1 2 3 4 5 Max |

| | |
|---------------------------|--|
| Questões de 9 a 26 | Os praticantes aderem ao andebol em detrimento de outra modalidade porque este possui...? |
|---------------------------|--|

| | |
|--|-------------------|
| 9...divulgação eficaz. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 10...uma imagem de estilo de vida activo. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 11 ...apetrechamento próprio para a prática. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 12 ...localização ideal das instalações. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 13...normas convenientes. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 14 ...uma designação atractiva. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 15...possibilidade de elevação ao pódio. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 16...liderança dos responsáveis na resolução dos assuntos. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 17...bons acessos à instalação. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 18...contacto físico. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 19...notoriedade. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 20 ...possibilidade de alívio do stress. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 21 ...clubes dinâmicos. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 22 ...tempo de treino conveniente. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 23...grande competitividade. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 24...uma componente importante de espectáculo desportivo. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 25...grande expressão social. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 26...associações responsáveis. | Min 1 2 3 4 5 Max |

| | |
|----------------------------|--|
| Questões de 27 a 44 | Os praticantes aderem ao andebol em detrimento de outra modalidade porque este possui...? |
|----------------------------|--|

| | |
|---|-------------------|
| 27 ...acesso a pessoas com características especiais. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 28 ...desafio. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 29 ...capacidade de organização de grandes eventos. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 30 ...determinação de "status". | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 31 ...dirigentes com formação adequada. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 32 ...segurança no acesso às instalações. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 33 ...originalidade. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 34 ...êxitos internacionais. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 35 ...tradição familiar. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 36 ...número certo de instalações de treino. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 37 ...dias de jogo convenientes. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 38 ...elevado grau de especialização. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 39 ...boa relação de qualidade/custo. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 40 ...prazer na prática do jogo. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 41 ...financiamento suficiente para a actividade. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 42 ...rede de transportes que dêem acesso às instalações. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 43 ...forte componente atlética. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 44 ...tradição enraizada na cultura desportiva do País. | Min 1 2 3 4 5 Max |

| | |
|----------------------------|--|
| Questões de 45 a 50 | Os praticantes aderem ao andebol em detrimento de outra modalidade porque este possui...? |
|----------------------------|--|

| | |
|---|-------------------|
| 45 ...influência de amigos. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 46 ...treinadores com formação. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 47 ...instalações perto dos locais de residência. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 48 ...capacidade de proporcionar bem-estar. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 49 ...líderes na gestão da modalidade. | Min 1 2 3 4 5 Max |
| 50 ...possibilidade de pertencer a um grupo. | Min 1 2 3 4 5 Max |

Faça aqui o seu comentário como complemento às respostas do questionário.

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo II – Respostas à pergunta aberta do questionário

Resposta à pergunta: Faça aqui o seu comentário como complemento às respostas do questionário.

Dirigentes de Andebol:

- 1- 0
- 2- 0
- 3- “A transformação do desporto é uma necessidade para atrair os espectadores e acima de tudo, os telespectadores que estão cada vez mais envolvidos nos espectáculos desportivos. Hoje os desportos deverão ser capazes de equilibrar a generalização das discussões sobre o futuro, com a garantia de qualidade científica do conhecimento próprio, baseado na competência e confiança permitindo que se efectuem as mudanças, sem que estas se tornem banais e sem carácter.”
- 4- “O andebol e seu desenvolvimento está fundamentado como sempre nos líderes (professores, espectadores, directores, etc.), que o promovem nas escolas, nos clubes, etc. Quando há um bom líder, entusiasta, motivador, há um bom clube e a sua equipa.”
- 5- “Respondemos à pergunta: por que é que os praticantes aderem ao Andebol? Talvez também deviam perguntar: Por que é que os atletas continuam ligados à modalidade, ou por que é que a abandonam.”
- 6- “Os praticantes aderem ao Andebol, porque verificam um constante progresso e desenvolvimento da modalidade. Quer face às dificuldades naturais existentes (dificuldades económicas, ...).”
- 7- “O Andebol sendo um desporto colectivo de características diversificadas, é opção em relação a outras modalidades, pois goza de um “status geral” muito específico e definido nos 50 pontos atrás descritos.”

- 8- “Penso que o que o Andebol tem como mais valia em relação às restantes modalidades, a sua capacidade de competitividade e de esforço de equipa constantes.”
- 9- “Neste momento, temos que pensar o desporto de uma forma diferente pois a prática desportiva está a cair no ... muito grande. O estado tem que alterar, a sua forma de pensar e de estar com o desporto, porque cada vez mais é importante começarmos com a Educação Física no 1.º Ciclo e dar mais apoios para a imagem, para os recursos.”

10-0

- 11-“Quando as entidades competentes tiverem a noção exacta que a “Escola e a família” são fundamentais para a evolução da prática desportiva.

Que haja uma entidade coordenadora do desporto e não um conjunto de quintas e quintais que só se preocupam com as questões colaterais com elevados custos administrativos.

Definição clara e objectiva do que é lazer, recreação, competição e alta competição.

Tratamento adequado para o desporto profissional e a sua especificidade, ou não será o desporto profissional uma industria?”

Dirigentes de Basquetebol:

- 12- “Felicito a mestranda pela preocupação na pesquisa também através do Basquetebol.”

13-0

14-0

- 15-“Creio que o Basquetebol é uma modalidade com uma componente atlética e mental bastante forte:

Exemplos:

- Joga-se com a bola de maiores dimensões (peso e volume)
- Movimenta um total de dez atletas num espaço mais reduzido (espaço desportivo – meio campo).

- O contexto físico é intenso, assim como a componente competitiva faz com que os jogadores atinjam um continuo movimento nas suas funções de ataque e defesa.”

16-“Nenhum comentário em especial.”

17-“Assinalo apenas a elevada carga de subjectividade imunda às minhas respostas.”

18-0

19-“A adesão à modalidade deve-se sobretudo de uma relativamente boa popularidade e de imagem de actividade com características educativas, dirigida por pessoas de boa formação. Está inteiramente ligada à tradição, quer da sua prática do ponto de vista geral, quer familiar e regional.”

20-“A grande parte das questões dão-se respostas que conseguem basear-se em situações objectivas. Nas restantes questões, não foi possível escapar a uma certa subjectividade.”

21-0

22-0

23-“A resposta a determinados itens, circunscreve-se exclusivamente ao âmbito nacional, obviamente que a comunicação permite aos jovens e àqueles que o influenciam informação de âmbito mundial, que exerce influência nas tomadas de decisão de determinada prática. Ora a nossa modalidade, tem expressão mundial cuja NBA e WNBA são o seu expoente mais elevado. (Perdão depois da leitura mais atenta os comentários não fazem sentido, porque é tudo no âmbito nacional.)”

Dirigentes de Hóquei em Patins:

24-“O Hóquei em Patins tornou-se uma modalidade atractiva e de grande carinho popular pelos grandes atletas tecnicistas que possui e pelos títulos conquistados quer a nível Europeu, quer a nível Mundial. O que me leva a dizer que o Hóquei em Patins faz parte da cultura dos portugueses, a prová-lo o nível de audiências que se situam logo a seguir ao futebol.”

25-“Todas as questões colocadas podem ter diversas respostas, se tivermos em conta o meio onde se localizam os problemas, as regiões, cidades ou aldeias!!!”

26-“O Hóquei em Patins sendo a modalidade mais ganhadora do nosso país, não se compreende a pouca mediatização da comunicação social.”

27-“Sendo uma modalidade muito enraizada na cultura dos portugueses, é a modalidade colectiva que mais títulos tem dado a Portugal quer a nível Europeu quer a nível Mundial (Campeões do mundo em título).

Contudo os apoios institucionais não têm correspondido ao nível dos resultados obtidos o que considero ser de ter em conta no futuro dada a necessidade de desenvolvimento e actualização por parte das modalidades com que se depara o Hóquei em Patins!”

28- “A modalidade tem perdido alguma responsabilidade na sua divulgação nos últimos tempos em face da dificuldade de se visionar a bola na transmissão de jogos pela televisão.”

29-0

30-0

31-0

32-0

33-0

34-0

Dirigentes de Voleibol:

35-“Fortemente implementado nas escolas portuguesas. O Voleibol é a modalidade de pavilhão mais praticada na escola.”

36-“Relativamente ao questionário apresentado, julgo ser bastante pertinente e capaz de poder de alguma maneira ajudar a desenvolver o bom nível da modalidade. Por isso, é necessário divulgar com intensidade as modalidades, com transparência e coragem.”

37-“Voleibol é talvez a modalidade mais eclética das que conheço e pratiquei. Saudável.”

38-“Esta modalidade que é a que conheço melhor, reúne uma família de pessoas que além de amarem a modalidade, possuem um nível de formação em geral acima da média, o que tem levado a modalidade a crescer entre os jovens em geral.”

39-“Os praticantes de Voleibol reúnem itens de capacidade intelectual acima da média das restantes modalidades.

Parecem-me ajustadas as questões colocadas para o trajecto solicitado.”

40-“O Voleibol é uma modalidade em que quase todos os seus componentes somais, desde atletas a dirigentes se comportam como uma família em que se entre ajudam e procuram elevar cada elemento o mais alto sem barreiras nem restrições. Julgo ser esse o “ pilar” principal para a justa consolidação no nosso “Portugal” e além fronteiras em que sentimos honrados ao querer saber o que fazemos e porque fazemos.”

41-“O Voleibol é sem dúvida, a modalidade mais praticada a nível mundial, os seus números são um facto. A sua imagem é forte e tem permitido que o público assista ao vivo ou via televisão a bons espectáculos desportivos, cheios de dinâmica e interesse.”

42-“O Voleibol é a modalidade desportiva que através das suas múltiplas variantes (Jogo 1X1; 2X2; 4X4; 6X6) – jogado indoor e no exterior (em pisos diversos: praia; relva; terra batida; etc.), mais responde às necessidades desportivas das pessoas, por exemplo: homens, mulheres, jovens, adultos...

É um jogo que tendo surgido na época Industrial tem essência pós-moderna.”

43-“O Voleibol possui uma especificidade que o distingue de outros desportos colectivos: manter a bola no ar. A ausência de contacto físico, não caracteriza a exigência atlética que este desporto proporciona a alto nível.

Como actividade sócio-lúdica e que abrange outros o terino proporciona também momentos de bem-estar e convívio.”

44-“É uma modalidade em que a acção está relacionada com o raciocínio rápido e que permite, de uma forma genérica uma elevação do comportamento do atleta, quer desportivo quer social.”

- 45-“Como em tudo na vida, o facto de ser dirigente de uma federação ou associação, deve-se pautar a sua actuação como se trata-se de uma modalidade profissional para conseguirmos atingir os melhores resultados e engrandecimento da modalidade.”
- 46-“É muito difícil traduzir o que sinto, relativamente à modalidade, respondendo às questões formuladas. Porém, creio que esta é a modalidade que, se voltasse a ser menina voltaria a escolher. Sobretudo porque nela encontrei a auto-estima que precisava, o trabalho de equipa que necessitava, o sentido de grupo, a elegância, a distância e as regras que todos temos de cumprir. O bem-estar.”
- 47-“O Voleibol como desporto de excelência que hoje já é, é dotado de uma expressão mediática expansiva, fruto de uma gestão eficaz e de projectos de base arrojados. Sendo um dos poucos desportos em que o contacto físico não é permitido, é sem dúvida um dos desportos espectáculo (joga-se na praia e ao nível da Selecção) em que os valores e os princípios são marcas e coincidentes num desporto colectivo por excelência.”

Anexo III – Dados do questionário (CD)

0. Lista extensa de itens (1.^a fase)
1. Dados gerais (SPSS)
2. Análise descritiva dos dados gerais (SPSS)
 - 2.1. Média dos itens por modalidade (Excel)
 - 2.2. Apoio geral (Excel)
3. Análise discriminante dos dados gerais (SPSS)
 - 3.1. Apoio à análise discriminante (Excel)
4. Dados de andebol (SPSS)
5. Análise descritiva e factorial do andebol (SPSS)
6. Dados de basquetebol (SPSS)
7. Análise descritiva e factorial do basquetebol (SPSS)
8. Dados de hóquei em patins (SPSS)
9. Análise descritiva e factorial do hóquei em patins (SPSS)
10. Dados de voleibol (SPSS)
11. Análise descritiva e factorial do voleibol (SPSS)