





## **Avaliação da satisfação de clientes e a perceção da marca de uma escola de futebol**

*Customer satisfaction assessment and brand perception of a football school*

**Diogo José Ribeiro Gonçalves**  Universidade da Maia/ISMAI – [diogojrgoncalves32@gmail.com](mailto:diogojrgoncalves32@gmail.com),  
**Alan Carvalho Dias Ferreira**  Escola Superior de Desporto de Rio Maior/IP Santarém

### **Resumo**

O objetivo geral do estudo passa por apurar e analisar a perceção da marca deste clube para os seus clientes. Os objetivos específicos incidem-se sobre: identificar e caracterizar os clientes da organização desportiva e construir personas que permitam a criação de conteúdos personalizados; selecionar dimensões do serviço prestado e avaliar a perceção dos consumidores; identificar a valorização dada pelos clientes à adição de novos serviços. Os resultados do estudo oferecem uma perspetiva diferente de estudos anteriores, na ótica dos encarregados de educação, que demonstram maior interesse em que os seus educandos pratiquem uma modalidade desportiva e estejam simultaneamente a zelar pela sua saúde e bem-estar, do que propriamente por ambicionarem para eles uma carreira no futebol. Pelo que deverá haver uma atenção dos clubes a esta tendência e procurar dar-lhes resposta. Tais princípios aplicam-se tanto em Portugal, como internacionalmente, onde as oportunidades, em termos financeiros e de talento bruto, se apresentam como perspetivas de crescimento importantes para os projetos desportivos dos clubes de futebol portugueses. Para o efeito, realça-se a importância de se desenvolver e disseminar uma marca diferenciadora, centrada nas necessidades dos clientes, com qualidade e resultados visíveis, permitindo um aumento da reputação do clube e a abertura de mais escolas de futebol.

**Palavras-chave:** Gestão do Desporto; Planeamento Estratégico; Marca.

### **Abstract**

The general objective of the study is to determine and analyze the perception of the brand of this club for its customers. The specific objectives are focused on: identifying and characterizing the sports organization's customers and building personas that allow the creation of personalized content; select dimensions of the service provided and assess consumers' perception; identify the value given by customers to the addition of new services. The results of the study offer a different perspective from previous studies, from the point of view of parents, who show greater interest in their students practicing a sport and are simultaneously looking out for their health and well-being, than precisely because they aspire to for them a career in football. Therefore, clubs should pay attention to this trend and try to respond to them. These principles apply both in Portugal and internationally, where opportunities, in financial terms and in terms of raw talent, present themselves as important growth prospects for the sports projects of Portuguese football clubs. To this end, the importance of developing and disseminating a differentiating brand, centered on customer needs, with quality and visible results is highlighted, allowing for an increase in the club's reputation and the opening of more football schools.

**Keywords:** Sport Management; Strategic planning; Brand.

## I. OBJETIVOS

O objetivo geral do estudo passa por apurar e analisar a percepção da marca deste clube para os seus clientes. Os objetivos específicos incidem-se sobre:

- Identificar e caracterizar os clientes da organização desportiva e construir personas que permitam a criação de conteúdos personalizados;
- Selecionar dimensões do serviço prestado e avaliar a percepção dos consumidores;
- Identificar a valorização dada pelos clientes à adição de novos serviços.

## II. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A percepção da marca no mercado desportivo

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

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

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

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

Atualmente a American Marketing Association (2020) designa que uma marca é qualquer “nome, termo, design, símbolo ou outro que identifica e diferencia um produto (bem ou serviço) dos

outros produtos concorrentes”. Por esse motivo, uma marca deve ser algo que identifica claramente determinado produto, não devendo criar quaisquer suscetibilidades de se confundir com uma outra marca.

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

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

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

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

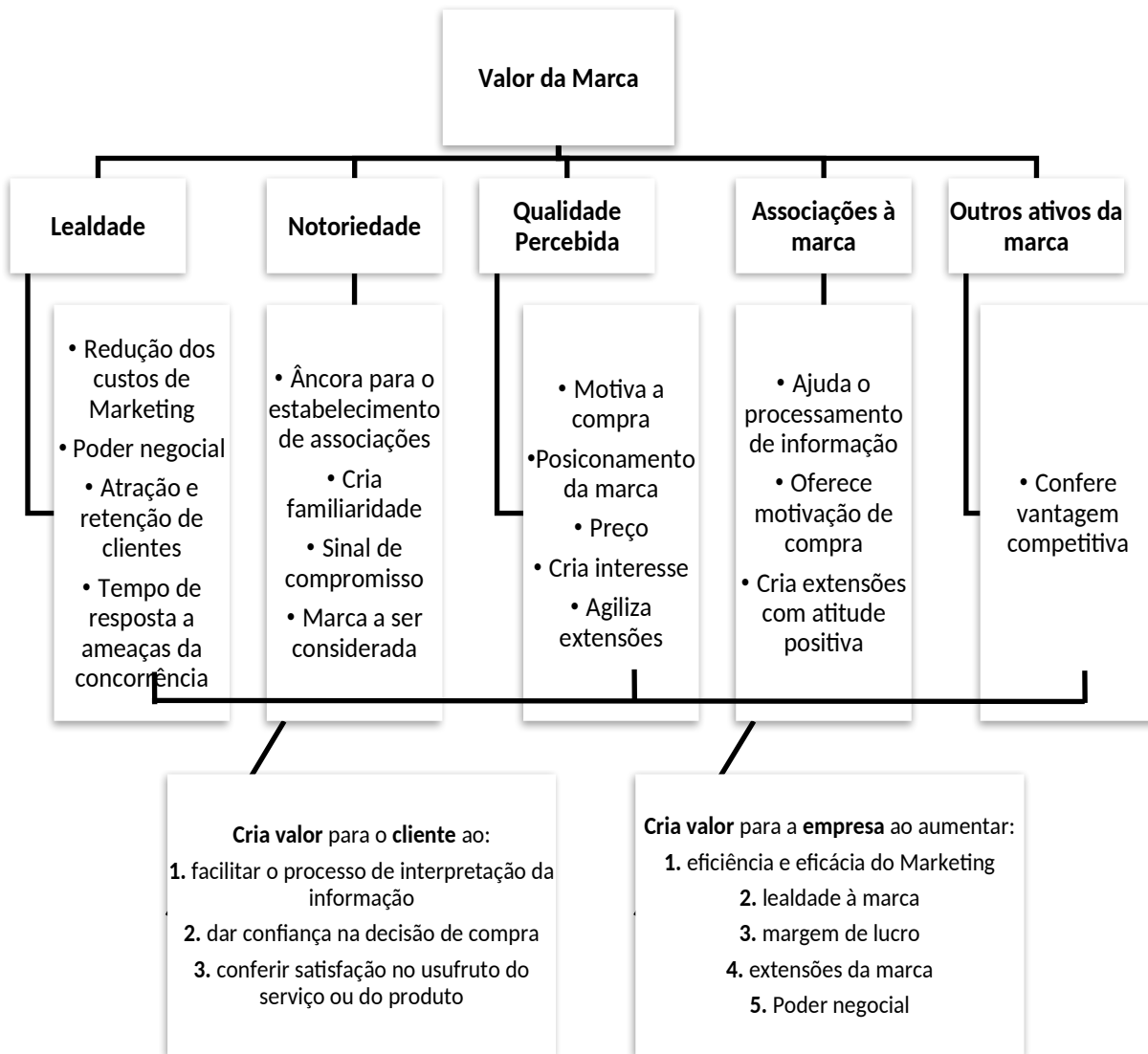


Figura 1 - Modelo do Valor da Marca (Adaptado de Aaker, 2009).

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

Na fase seguinte é integrado o modelo de Aaker (Figura 1) que contempla a qualidade percebida, a notoriedade, as associações à marca e a lealdade verificada nos *stakeholders* dessa organização. A partir destes conjuntos de informações, são determinadas as consequências, que incluem a exposição mediática nacional, as vendas de *merchandise*, os donativos, o apoio institucional da universidade, a atmosfera no recinto desportivo e a venda de bilhetes. Resultando, por fim, na perceção do mercado em relação a essa organização desportiva.

O estudo da percepção da marca é, como visto, indissociável ao apuramento do valor da marca, pelo que as organizações desportivas devem manter-se a par e no controlo da percepção que os seus *stakeholders* possuem do clube. A dimensão e repercussões desta matéria é, anualmente medida em dezenas, centenas e, por vezes, milhares de milhões de euros, dependendo da grandeza e notoriedade do clube de futebol que se esteja a analisar. Tal é mais importante, em momentos de crise e défice, como o atual estado pandémico, provocado pelo COVID-19, que incitou perdas estimadas em 751 milhões de euros, apenas no que concerne ao valor da marca dos 50 maiores clubes do futebol europeu. Este défice centrou-se na repercussão em três dos maiores meios de receitas dos clubes – assistência no estádio, audiências televisivas e publicidade.

## 2.2 Dimensões da percepção dos clientes no mercado desportivo

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

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

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

Um cliente fidelizado representa um valioso contributo financeiro para uma empresa, dado que este irá praticar o *word-of-mouth*, isto é, o estabelecimento de comunicação, entre duas ou mais pessoas, num contexto informal, onde pelo menos uma delas veicula o seu juízo de valor relativamente a determinado produto ou serviço, que tenha consumido. Esta dará a sua apreciação pessoal, geralmente positiva, aumentando a notoriedade, melhorando a sua imagem organizacional, assim como a reputação da marca. Todavia, nem sempre o *word-of-mouth* é positivo, pelo que é importante que a cada um dos clientes seja providenciado um serviço que permita criar uma tendência positiva e de afeto pela marca (Westbrook, 1987).

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

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

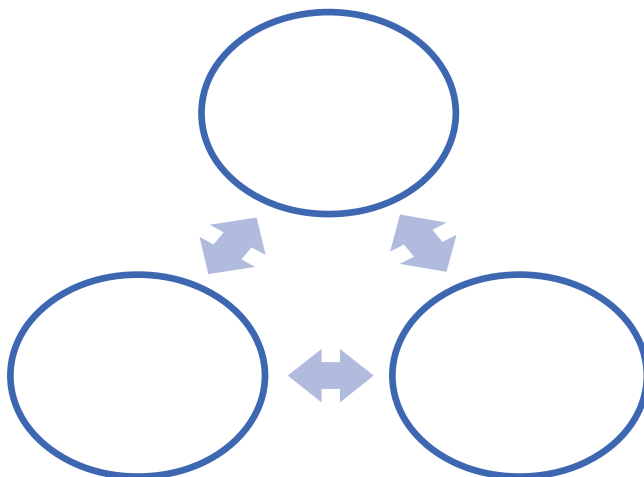


Figura 2 - Estrutura R-O-I aplicada ao F.C. Porto (Adaptado de: Karjalainen & Snelders (2010))

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

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



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

O departamento responsável pela tarefa da gestão das necessidades dos clientes é, geralmente, o da gestão do relacionamento dos clientes, também apelidado de *Customer Relationship Management* (CRM). Neste são desenvolvidas múltiplas estratégias desenhadas para o melhoramento da relação organização/consumidor, sendo uma delas a estratégia direcionada à satisfação das suas necessidades. Esta estratégia é exponenciada pela equipa de vendas, que melhor desenvolve as competências da gestão do conhecimento e do *marketing* de relacionamento. O método mais usual para a recolha de testemunhos que indiquem as necessidades dos consumidores são as entrevistas ou os grupos de foco, todavia, é demonstrado que o User-generated Content (UGC), ou seja, os conteúdos produzidos, de forma isenta, pelos consumidores, seja nas redes sociais ou outros meios, são um recurso viável e importante para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços (Arnett & Badrinarayanan, 2005; Timoshenko & Hauser, 2019).

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

### III. METODOLOGIA

#### Tipologia do estudo, população e amostra

O presente trabalho pode configurar-se como sendo uma pesquisa exploratória, dado que, tal como é definido por Theodorson & Theodorson (1969) é feito um estudo preliminar sobre os conceitos e estudos existentes, com o objetivo de aumentar a precisão dos parâmetros e a compreensão do investigador sobre o tema, que conseqüentemente leva a tomadas de decisão mais informadas, tais como a da definição do problema, formulação de hipóteses e a escolha das ferramentas. Como descreve Piovesan & Temporini (1995), a pesquisa exploratória é utilizada como base primária para um outro tipo de estudo habilita o investigador de um conhecimento mais aprofundado e de uma perspectiva da área de estudo mais próxima da realidade.

Este trabalho pode ainda ser definido como sendo uma pesquisa descritiva transversal única, definida por Dulock (1993) como sendo uma pesquisa cujo propósito primordial passa por descrever de forma pormenorizada, eficaz e sistemática algum fenómeno, evento, característica, indivíduo ou um grupo deles. Neste caso, a premissa que a valida é a de que os problemas que o investigador formula podem ser dissecados e resolvidos, através da observação, descrição e análise dos dados recolhidos a esse respeito (Koh & Owen, 2000; Lambert & Lambert, 2012; Nassaji, 2015). Um estudo transversal único é, conforme indica o nome, um estudo aplicado numa única instância, sendo que envolve um conjunto de etapas típicas: a definição da população de interesse (clientes da organização); estudo de uma amostra dessa população, com o recurso a uma ferramenta como um questionário; e por fim, a determinação dos fenómenos a estudar e a forma como estes serão mensurados, em busca da presença ou ausência da hipótese desenvolvida (Bastos & Duquia, 2007).

Segundo Vieira (2002), a pesquisa descritiva e a exploratória são duas das tipologias mais utilizadas no âmbito dos estudos de *marketing*, nomeadamente em estudos de mercado cujo intuito é o traçado do perfil dos clientes, a sua perceção e satisfação. Facto que sustenta as escolhas

determinadas para o presente estudo. Ainda, trata-se de uma pesquisa de mercado interno, uma vez que procura recolher a opinião dos clientes já adquiridos pela organização, oferecendo assim uma perspetiva sobre a sua marca, com base na experiência pessoal vivida desde o ingresso do seu educando na escola (Burns et al., 2019).

O presente estudo caracteriza-se por uma abordagem quantitativa com recurso à recolha de dados, através de um questionário, que se configura como uma boa solução para a recolha eficiente (Watson, 2015). A população ou universo total do estudo corresponde a 2974 indivíduos, que diz respeito ao número total de atletas e seus respetivos encarregados de educação, sob a alçada do clube de futebol em estudo, na época desportiva de 2020/2021. Estes atletas distribuem-se pelas atuais 19 escolas de futebol em funcionamento de norte a sul de Portugal continental, e ainda, uma na região autónoma da Madeira.

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

A Tabela 1 apresenta as diferentes escolas de futebol em estudo, a população total de atletas inscritos à data de 13 de dezembro de 2020, o número de respostas obtido por cada escola e a percentagem de respostas por escola. De referir que as escolas da Foz e do Rosário encontram-se aglomeradas, uma vez que as instalações do Rosário foram encerradas para a atual época desportiva.

*Tabela 1 - População e amostra das escolas de futebol*

Escola de futebol	População total	Amostra representativa	Amostra recolhida	% de respostas
Algarve	109	86	56	51,38%
Braga	<b>178</b>	<b>122</b>	<b>130</b>	<b>73,03%</b>
Ermesinde	280	163	106	37,86%
Foz/Rosário	327	177	68	20,80%
Gondomar	150	109	59	39,33%
Grijó	154	111	44	28,57%
Madeira	165	116	37	22,42%
Penafiel	198	131	80	40,40%
Porto	435	205	154	35,40%
Moncorvo	63	56	7	11,11%
Valadares	219	140	67	30,59%
Viana	99	79	51	51,51%
Viseu	139	103	58	41,73%
Marco	68	58	0	0%
Famalicão	95	77	24	25,26%
Rio Meão	155	111	73	47,10%
Lisboa	70	60	27	38,57%
Maia	70	60	19	27,14%
<b>Total</b>	<b>2974</b>	<b>341</b>	<b>1060</b>	<b>35,64%</b>

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





## **Instrumentos**

O presente estudo utiliza o questionário como ferramenta de recolha de dados (Oliveira et al., 2013), acerca da perceção da marca e satisfação dos clientes de uma escola de futebol, com grande dispersão geográfica. O instrumento foi construído e subdividido em dimensões gerais com as correspondentes questões, que são selecionadas com base na literatura sobre a temática, configurando-se estes no quadro 2, que se segue. Importa salientar que as dimensões e questões foram alteradas, por forma a manter o anonimato do clube de futebol em estudo, ao qual será doravante referido como EF (Escola de Futebol).

Quadro 1 - Dimensões e questões do questionário educando inscrito na EF

\*Dados preenchidos por cada

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



<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Expectativas em relação à marca</b></li></ul>	Zeithaml et al. (1993) Theodorakis et al. (2011)	c. É confiável no planeamento da sua atividade. d. Mostra-se disponível para ajudar os seus clientes. e. É um local seguro para o meu educando. f. É atenciosa comigo e com o meu educando. g. Trata os seus clientes com igualdade. h. Possui equipamentos de treino modernos. i. Possui instalações de qualidade. j. Possui staff com competência b) Indique o seu grau de concordância com as afirmações sobre a EF, DESDE o ingresso do seu educando. a. Presta serviços de qualidade. b. É célere e confiável na resolução de problemas. c. É confiável no planeamento da sua atividade. d. Mostra-se disponível para ajudar os seus clientes. e. É um local seguro para o meu educando. f. É atenciosa comigo e com o meu educando. g. Trata os seus clientes com igualdade. h. Possui equipamentos de treino modernos. i. Possui instalações de qualidade. j. Possui staff com competência
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Necessidades dos clientes</b></li></ul>	Smith (2012) Timoshenko & Hauser (2019)	1. Selecione o que o levou a inscrever o seu educando numa EF 2. Como classificaria a adequabilidade dos seguintes fatores? a. Distância entre recinto desportivo e o estabelecimento de ensino do seu educando. b. Distância entre recinto desportivo e a sua habitação. c. Distância entre recinto desportivo e o seu local de trabalho. d. Horário escolar e dos treinos do seu educando. e. Seu horário laboral e horário dos treinos do seu educando. f. Horário dos treinos e das atividades extracurriculares do seu educando. 3. Indique as principais necessidades escolares evidenciadas pelo seu educando. 4. Valorizaria um serviço de transporte para a EF? 5. Valorizaria um serviço de apoio ao estudo (explicações) para o seu educando?

		6. Valorizaria uma app com acesso a conteúdos e serviços relacionados com a EF?
• <b>Número de educandos</b>	N/A	1. Indique quantos educandos tem inscritos na EF.
• <b>Dados do educando*</b>	Comité Olímpico de Portugal (2015)	a) EF: b) Idade do seu educando: c) Género: d) Equipa do educando: e) O seu educando possui acesso à internet na sua habitação? f) Indique qual dos seguintes equipamentos coloca ao dispor do seu educando. <i>a. Smartphone</i> <i>b. Computador</i> <i>c. Portátil</i> <i>d. Tablet</i> e. Nenhum dos acima referidos
• <b>Dados do encarregado de educação</b>	Comité Olímpico de Portugal (2015)	a) Idade: b) Género: c) Estado Civil: d) Habilitações Literárias: e) Relação de parentesco com o educando: f) Nacionalidade:

## Procedimentos

Após a construção do questionário, a partir do estudo exploratório conduzido, seguiram-se as quatro fases descritas no quadro 2. As respostas foram solicitadas aos encarregados de educação dos atletas das escolas de futebol do clube em estudo, pelo que todos têm mais de dezoito anos de idade e são o contacto direto de todas as comunicações afetivas a pagamentos, eventos, momentos de competição, serviços desportivos, tais como nutrição, psicologia, pedagogia e saúde, entre outras informações. Dada a existência de atletas com irmãos inscritos e a presença de atletas provenientes de instituições de acolhimento de crianças, o número de encarregados de educação e, por consequência, de respondentes ao questionário será obrigatoriamente menor ao universo total.

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

Tabela 2 - Etapas do procedimento de recolha de dados

Etapas do procedimento de recolha de dados	Detalhes dos procedimentos
1. Pré-teste do questionário	Aplicação de uma versão inicial do questionário a três escolas de futebol do clube em estudo.
2. Ajustes corretivos ao questionário	Realização de correções às questões do questionário, por forma a ajustar o vocabulário ao público-alvo, corrigir ambiguidade e acrescentar opções às questões fechadas.
3. Convite aos encarregados de educação	Envio, via e-mail, do convite à resposta ao questionário construído, testado e corrigido para a sua versão final.
4. Reforço de apelo à resposta	Reforço, enviado por e-mail uma semana após o primeiro convite, apelando ao <i>target</i> responder ao questionário, pelo benefício que tal traria ao seu educando

## Tratamento e análise dos dados

A análise dos dados está disposta conforme cada um dos objetivos específicos propostos para o presente estudo, por forma a clarificar o caminho que leva os dados recolhidos à consecução do propósito deste projeto. Para a análise estatística dos dados recorreu-se ao *software* da IBM, o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

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

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

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

As análises sobre a fidelidade foram realizadas de acordo com Bowen & Chen (2001), uma vez que não é suficiente ter clientes satisfeitos para continuar a garantir a sua fidelidade. No que diz respeito ao reconhecimento da marca, que se caracteriza pela capacidade de os clientes identificarem distintivamente uma determinada marca (Walsh et al., 2008), um conjunto de quatro afirmações sobre o posicionamento da marca na mente dos clientes, foi analisada a partir de uma escala intervalar de cinco pontos. Enquanto uma segunda questão foi analisada por meio de uma distribuição por frequências, procurando-se identificar os principais meios de divulgação dos serviços deste clube de futebol.

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

As dimensões e afirmações a serem analisadas distribuem-se da seguinte forma, ilustrada na tabela 3.



Tabela 3 - Análise das afirmações por dimensão

Dimensão	Afirmações a analisar
<b>Tangibilidade</b>	a. Possui equipamentos de treino modernos. b. Possui instalações de qualidade.
<b>Confiabilidade</b>	a. Presta serviços de qualidade. b. É célere e confiável na resolução de problemas. c. É confiável no planeamento da sua atividade.
<b>Responsividade</b>	a. É célere e confiável na resolução de problemas. b. Mostra-se disponível para ajudar os seus clientes.
<b>Segurança</b>	a. É um local seguro para o meu educando. b. Trata os seus clientes com igualdade. c. Possui staff com competência
<b>Empatia</b>	Mostra-se disponível para ajudar os seus clientes. É atenciosa comigo e com o meu educando.

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

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

#### IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O futebol é uma indústria em crescimento exponencial, com uma vicissitude praticamente exclusiva a outras áreas de negócio, a emocionalidade, e quanto mais os seus adeptos se encontram emocionalmente conectados, melhor é a sua perceção em

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

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

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

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

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

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



*Figura 3 - Exemplos de personas da Escola de Futebol*

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

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

Conhecer os clientes de uma organização é uma das atividades contínuas e sistemáticas dos processos de uma organização, independentemente do setor em que se insira, e o recurso à construção de personas, habilita a construção e otimização dos serviços, conteúdos desenvolvidos e comunicação veiculada por organização, por forma a conceber valor que otimiza a experiência dos seus clientes (Ornelas, 2019). A satisfação dos clientes é uma dimensão essencial do serviço de uma organização, pelo que se torna importante recolher esse feedback a partir da fonte dessa mesma opinião, ou seja, os próprios clientes, por forma a munir os gestores com informações relevantes sobre como melhorar continuamente no sentido de entregar maior valor ao seu público-alvo, conferindo-lhe, desta forma, uma vantagem competitiva significativa sobre a concorrência (Hill & Alexander, 2000).

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

Particularmente na satisfação com o serviço da secretaria tradicional, os resultados configuram-no como um dos serviços mais bem cotados neste estudo, à semelhança do que é relatado por Sauer et al. (2017), que no seu estudo aplicado à satisfação dos adeptos do *Borussia Dortmund*, concluiu que os serviços de atendimento ao público são aqueles que possuem maior impacto na satisfação geral dos seus adeptos. Os valores recolhidos, com satisfação entre os 70% e os 97% e uma média aritmética do *score* de cada serviço de 82,57% e 4,374, são claramente encorajadores em termos da satisfação dos clientes, não invalidam a necessidade de se prosseguir encontrando novas formas de inovar e manter os clientes fidelizados, apenas confirmam a prossecução do trajeto delineado até então.

Posto isto, os serviços são dispostos ordenadamente, classificados por classe de alta, média e baixa satisfação, tendo por base o valor médio da satisfação demonstrada pelos clientes, utilizando como valores de referência o *score*, valor que embora não represente a relação entre a satisfação de cada serviço, representa por outro lado o valor obtido em termos da satisfação, considerando ambos os valores positivos como os valores negativos destacados pelos respondentes (Tabela 4).

*Tabela 4 - Ranking de satisfação com os serviços da Escola de Futebol estudada*

Classe de satisfação	Item avaliado	Score	Moda	Mediana	Média	Ranking
Alta	Treinos presenciais	96,54%	5	5	4,800691	1
	Nutrição	93,42%	5	5	4,595506	2

	<b>Secretaria tradicional</b>	92,14%	5	5	4,55651 1	<b>3</b>
	<b>Taças Temáticas</b>	91,85%	5	5	4,51851 9	<b>4</b>
	<b>Secretaria online</b>	86,30%	5	5	4,44539 6	<b>5</b>
<b>Média</b>	<b><i>DF Home Cup</i></b>	83,59%	5	5	4,35714 3	<b>6</b>
	<b>Fisioterapia</b>	82,30%	5	5	4,41311 5	<b>7</b>
	<b>Treinos online</b>	81,23%	5	5	4,34987 9	<b>8</b>
	<b><i>Pre-Season</i></b>	80,79%	5	5	4,35761 6	<b>9</b>
	<b><i>Foot-Camp</i></b>	80,00%	5	5	4,37090 9	<b>10</b>
<b>Baixa</b>	<b>Super Treino</b>	76,54%	5	5	4,25102 9	<b>11</b>
	<b><i>Workshops</i></b>	75,88%	5	4	4,16731 5	<b>12</b>
	<b>Psicologia</b>	75,13%	5	4	4,20304 6	<b>13</b>
	<b>Pedagogia</b>	72,82%	5	4	4,20512 8	<b>14</b>
	<b>Treinos digitais</b>	69,98%	4	4	4,01824 2	<b>15</b>

Para o efeito de se verdadeiramente melhorar, importa analisar individualmente os serviços, recursos humanos, infraestruturas e materiais que compõem uma escola de futebol e procurar manter os elevados níveis de satisfação, melhorar os de nível intermédio e catapultar os de baixa satisfação. No presente estudo, numa análise interna, os treinos presenciais, consultas e eventos de nutrição, secretaria tradicional, Taças Temáticas e a secretaria *online* obtiveram altos níveis de satisfação, tendo por sua vez obtido satisfação média o *DF Home Cup*, as consultas de fisioterapia, treinos *online*, *Pre Season* e *Foot-Camp*, e, por fim, com uma classificação baixa, o Super Treino, os *Workshops*, as consultas e eventos de psicopedagogia e os treinos digitais.

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

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

Por forma a fazer um ponto de situação, em termos da eficácia das atuais medidas relacionadas com o WOM, no presente estudo, procedeu-se ao cálculo do NPS (Tabela 5), tendo-se verificado um valor de 60,81%, que de acordo com a escala de valorização se trata de um valor muito bom, indicando que a probabilidade de cada um dos clientes atuais recomendar os serviços da escola de futebol a terceiros é grande (Grisaffe, 2007; Hamilton et al., 2014; Krol et al., 2015; Reichheld, 2011)

*Tabela 5 - Probabilidade de recomendar a EF*

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



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

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

Ainda que a conversão em cliente seja fulcral, importa igualmente determinar-se a fonte dessa aquisição, tentando compreender como e qual foi o primeiro contacto estabelecido entre o cliente e marca do clube (Kuehnl et al., 2019). No caso da escola visada no presente, o WOM, ou seja, a recomendação a amigos, familiares e outros, é contundentemente o meio mais frequentemente mencionado para a aquisição do conhecimento da marca, com perto de 57% dos inquiridos a referirem-no (Gráfico 1).

### *Gráfico 1 - Meios de reconhecimento da marca*

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

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

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

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

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

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

A prospeção das expectativas dos clientes para com a organização desportiva pode ser estudada através dos motivos que levaram os encarregados de educação a inscreverem os seus educandos na prática desportiva. Nesse sentido, os motivos mais apontados para a inscrição dos atletas no presente foram: a necessidade de prática de uma modalidade desportiva, a melhoria da saúde e bem-estar do seu educando, e inculcar os mesmos com um maior sentido de responsabilidade e disciplina, enquanto no estudo ao qual se compara o presente, as motivações mais mencionadas foram procurar que o educando seja fisicamente saudável, melhorar as suas capacidades físicas e, por fim, o gosto pela diversão. É então evidente, em ambos os estudos, a corrente preocupação pela saúde e bem-estar dos educandos, procurando cultivar os seus atributos físicos, enquanto estimulam todo um conjunto de capacidades físicas e motoras.

Já McGlynn et al. (2020) identificam no seu estudo que os benefícios cognitivos e de socialização configuram-se como as principais motivações para a inscrição dos seus educandos no desporto. Por outro lado, no estudo de Antwi & Hauso (2018), os principais benefícios das escolas de futebol para os encarregados de educação passam

pelo aprimoramento das habilidades do atleta, a qualidade das equipas técnicas e das instalações, e o melhoramento das habilidades mentais. Tais evidências ajudam as organizações desportivas a desenvolver mais atividades focadas nestes atributos, adequando de forma mais centrada nas expectativas dos seus clientes, as suas atividades e eventos.

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

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

Em suma, assentando os argumentos sobre os resultados, é possível afirmar-se que a satisfação geral dos encarregados de educação com escola de futebol em estudo é manifestamente positiva, estendendo-se esta satisfação genericamente a todas as suas áreas de intervenção, apenas com alguma variância de valores. Já a sua perceção em relação à marca evidencia ser sustentada na capacidade desta escola formar não apenas atletas de futebol, como também os desenvolver ao nível humano, providenciando serviços de saúde que contribuem vastamente para o seu bem-estar e serviços de nutrição, que criam hábitos alimentares saudáveis e extensíveis à prosperidade dos atletas, sem esquecer os próprios treinos e eventos, que contribuem para o desenvolvimento físico, motor e tático dos educandos, preparando-os da melhor forma para o ambiente competitivo.

## **V. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES**

O reconhecimento da marca, a par da fidelidade com a marca, é um importante fator positivamente correlacionado com a intenção de compra. No caso do futebol esta dimensão revela-se especialmente importante na medida em que é determinante para a aquisição de novos sócios ou adeptos. Neste sentido, o presente estudo ambicionou patentear a atual satisfação e perceção dos encarregados de educação da escola de futebol analisada, que consequentemente, permitiu aferir a qualidade e nível de diferenciação dos seus serviços, infraestruturas e recursos humanos, e concomitantemente, encontrou novas necessidades e oportunidades de expansão, com

base nas características dos seus clientes, bem como das suas expectativas e necessidades testemunhadas.

Uma análise holística de todos estes elementos permitiu, ainda, desenvolver algumas propostas de valor únicas, que visam representar, de forma escrita, o que a escola de futebol em estudo traz aos seus clientes com maior qualidade e de forma distinta, face aos seus concorrentes. A sua publicitação e disseminação cirúrgica, possibilita a oportunidade de novas parcerias e desenvolvimento de projetos desportivos interessantes.

Os resultados do estudo oferecem uma perspetiva diferente de estudos anteriores, na ótica dos encarregados de educação, que demonstram maior interesse em que os seus educandos pratiquem uma modalidade desportiva e estejam simultaneamente a zelar pela sua saúde e bem-estar, do que propriamente por ambicionarem para eles uma carreira no futebol. Pelo que deverá haver uma atenção dos clubes a esta tendência e procurar dar-lhes resposta. Tais princípios aplicam-se tanto em Portugal, como internacionalmente, onde as oportunidades, em termos financeiros e de talento bruto, se apresentam como perspetivas de crescimento importantes para os projetos desportivos dos clubes de futebol portugueses. Para o efeito, realça-se a importância de se desenvolver e disseminar uma marca diferenciadora, centrada nas necessidades dos clientes, com qualidade e resultados visíveis, permitindo um aumento da reputação do clube e a abertura de mais escolas de futebol.

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

As limitações do presente estudo passam pela: impossibilidade de se extrapolarem os resultados singularmente em cada escola de futebol estudada, devido à falta de representatividade obtida na amostra de cada escola; exclusão da amostra de certos indivíduos, devido ao recurso de recolha de informação exclusivamente *online*, não acessível a toda a população estudada; além da dificuldade de inclusão de incentivos à resposta, que aumente o índice de resposta. Como proposta para estudos futuros, aponta-se para a importância de se captar maior informação respeitante à perspetiva e perceção em relação aos serviços e restantes dimensões, dos restantes *stakeholders* da organização desportiva. Para além disso, de forma a compreender verdadeiramente as lacunas da organização, propõem-se a projeção de um estudo aplicado aos clientes de organizações desportivas concorrentes, que levarão a uma compreensão dos fatores que as levam a não preferir o seu próprio clube.

## Referências

Aaker, D. A. (1998). *Marcas: Brand Equity: Gerenciando o valor da*

*marca*. Gulf Professional Publishing.  
<https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=T9ptSIQBT78C&oi=fnd>

- &pg=PA1&dq=marca&ots=Z7S8sTV  
TcT&sig=nrs2iI7loWBXTRe-  
QrjJli1MmiI
- Aaker, D. A. (2009). *Managing Brand Equity*. Simon and Schuster.  
[https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=r\\_TSY5sxnO8C&oi=fnd&pg=PT10&dq=managing+brand+equity+aaker+1991&ots=AxZLggDZT9&sig=\\_YLW\\_wSmfFhEfx-RrZGUBRmsvig](https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=r_TSY5sxnO8C&oi=fnd&pg=PT10&dq=managing+brand+equity+aaker+1991&ots=AxZLggDZT9&sig=_YLW_wSmfFhEfx-RrZGUBRmsvig)
- Abosag, I., Roper, S., & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1233–1251.  
<https://doi.org/10.1108/03090561211247810/FULL/HTML>
- Acharya, A. S., Prakash, A., Saxena, P., & Nigam, A. (2013). Sampling: Why and How of it? . *Indian Journal of Medical Specialties*, 4(2), 330–333.  
<https://doi.org/10.7713/ijms.2013.0032>
- American Marketing Association. (2020). *Branding | American Marketing Association*. Branding.  
<https://www.ama.org/topics/branding/>
- Antwi, B. B., & Hauso, L. R. (2018). *PAY TO PLAY: Exploring parental motives to enroll children into commercial football academies in Norway*.  
[https://himolde.brage.unit.no/himolde-xmlui/bitstream/handle/11250/2572865/master\\_antwi.pdf?sequence=1](https://himolde.brage.unit.no/himolde-xmlui/bitstream/handle/11250/2572865/master_antwi.pdf?sequence=1)
- Arnett, D. B., & Badrinarayanan, Vishag. (2005). Enhancing customer-needs-driven CRM strategies: Core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 329–343.  
<https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749068>
- Bastos, J. L. D., & Duquia, R. P. (2007). Um dos delineamentos mais empregados em epidemiologia: estudo transversal. *Scientia Medica*, 17(4), 229–232.  
<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/scientiamedica/article/download/2806/7864/0>
- Baumann, C., Elliott, G., & Burton, S. (2012). Modeling customer satisfaction and loyalty: survey data versus data mining. *Journal of Services Marketing*, 26(3), 148–157.  
<https://doi.org/10.1108/08876041211223951>
- Beccarini, C., & Ferrand, A. (2006). Factors affecting soccer club season ticket holders' satisfaction: The influence of club image and fans' motives. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 1–22.
- Bouzaabia, R., Bouzaabia, O., & Capatina, A. (2013). Retail logistics service quality: A cross-cultural survey on customer perceptions. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 41(8), 627–647.  
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2012-0012>
- Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213–217.  
<https://doi.org/10.1108/09596110110395893>
- Bradish, C., & Cronin Joseph J. (2009). Corporate social responsibility in sport. *Journal of Sport Management*, 23(6), 691–697.
- Burns, A. C., Veeck, Ann., & Bush, R. F. (2019). *Marketing Research* (9th edition). Pearson.
- Cardozo, R. N. (1965). An Experimental Study of Customer Effort, Expectation, and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 2(3), 244–249.  
<https://doi.org/10.1177/00222437650200303>
- Cavalcanti, R. J. v. (2017). *Ações para captação de renda e público pelo*

- Botafogo Futebol Clube da Paraíba: bola dentro ou fora?*  
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/4381>
- Cevallos, D. M., Alguacil, M., & Moreno, F. C. (2020). Influence of Brand Image of a Sports Event on the Recommendation of Its Participants. *Sustainability*, 12(12).  
<https://doi.org/10.3390/su12125040>
- Comité Olímpico de Portugal. (2015). Valorizar e afirmar socialmente o desporto: Um designio nacional. In *comiteolimpicoportugal.pt*. Disponível em:  
<http://comiteolimpicoportugal.pt/wp-content/uploads/2015/03/Documento-Orientador-do-COP-sobre-a-situacao-A7-A3o-desportiva-Nacional.pdf>. Acedido a 29, 11, 2020.
- Constantino, J. M. (2013). Dentro e fora do estádio: o espetáculo, a globalização e o seu significado social. *Revista USP*, 99, 31–44.
- Costa, B. A. P. (2014). *O impacto do Social Media Marketing na qualidade dos relacionamentos dos fans desportivos com os clubes de futebol*.  
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/29352>
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.  
<https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Dulock, H. L. (1993). Research Design: Descriptive Research. *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 10(4), 154–157.  
<https://doi.org/10.1177/104345429301000406>
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Enquist, B. (2007). Success factors in new service development and value creation through services. In *Advances in services innovations*. Springer.  
[https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-540-29860-1\\_9.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-540-29860-1_9.pdf)
- Ejjaberi, E. A., Triadólvorn, X. M., & Chueca, A. P. (2015). Customer satisfaction in municipal sports centres in Barcelona. *Apunts. Educació Física i Esports*, 109–117.  
<https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20153138677>
- Emanuel, R., & Adams, J. N. (2006). Assessment & Evaluation in Higher Education Assessing college student perceptions of instructor customer service via the Quality of Instructor Service to Students (QISS) Questionnaire. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 31(5), 535–549.  
<https://doi.org/10.1080/02602930600679548>
- F.C. Porto. (2020). *FC Porto 2020/21: um equipamento para toda a “Nação Porto”*. Disponível em:  
<https://www.fcporto.pt/pt/noticias/20200703-pt-fc-porto-2020-21-um-equipamento-para-toda-a-nacao-porto>. Acedido a 23,11,2020.
- FIFA. (2020). *The FIFA/Coca-Cola World Ranking - FIFA.com*.  
<https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/>
- Fricker, R. D., & Schonlau, M. (2012). Advantages and disadvantages of Internet research surveys: Evidence from the literature. *Field Methods*, 14(4), 347–367.  
<http://hdl.handle.net/10945/38734>
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2002). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1–22.  
<https://www.researchgate.net/publication/235357014>
- Gladden, J. M., Milne, G. R., & Sutton, W. A. (1998). A Conceptual Framework for Assessing Brand Equity in Division I College Athletics. *Journal of Sport Management*, 12(1), 1–19.  
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?>



vid=0&sid=830b6e18-c2fa-44c0-ac82-5d95dd9b6151%40pdc-v-  
sessmgr03

- Grisaffe, D. B. (2007). Questions about the ultimate question: conceptual considerations in evaluating Reichheld's net promoter score (NPS). *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 20(36).
- Haigh, R. (2020). *Football Annual 2020 | The Annual Brand Value Ranking*. Disponível em: <https://brandirectory.com/rankings/football/>. Acedido a 6, 12, 2020.
- Hamilton, D. F., Lane, J. v., Gaston, P., Patton, J. T., MacDonald, D. J., Simpson, A. H. R. W., & Howie, C. R. (2014). Assessing treatment outcomes using a single question: The Net Promoter Score. *Bone and Joint Journal*, 96 B(5), 622–628. <https://doi.org/10.1302/0301-620X.96B5.32434>
- Heeringa, S. G., West, B. T., & Berglund, P. A. (2017). *Applied survey data analysis*. CRC Press.
- Hill, N., & Alexander, J. (2000). Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. In *Gower Publishing, Ltd.* (Issue 7). <https://doi.org/10.1108/ijrdm.2001.29.7.347.1>
- Javadein, S. R., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *Journal of Human Sciences*, 5(2).
- Karjalainen, T. M., & Snelders, D. (2010). Designing visual recognition for the brand. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), 6–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00696.x>
- Koehler, M., & Lima, E. O. (2016). Apoio de uma rede para retenção de talentos em pequenos clubes de futebol. *Revista de Ciências Da Administração*, 19(49), 10–28.
- <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1461>
- Koh, E. T., & Owen, W. L. (2000). Descriptive Research and Qualitative Research. In *Introduction to Nutrition and Health Research* (pp. 219–248). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1401-5\\_12](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1401-5_12)
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- KPMG. (2021). *The European Champions Report 2021*.
- Krol, M. W., de Boer, D., Delnoji, D. M., & Rademakers, J. J. (2015). The Net Promoter Score—an asset to patient experience surveys? *Health Expectations*, 18(6), 3099–3109. <https://doi.org/10.1111/hex.12297>
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551–568. <https://doi.org/10.1007/S11747-018-00625-7>
- Kurtzman, J., & Zauhar, J. (2005). Sports tourism consumer motivation. *Journal of Sport and Tourism*, 10(1), 21–31. <https://doi.org/10.1080/14775080500101478>
- Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2012). Qualitative descriptive research: An acceptable design. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(4), 255–256.
- Leblanc, G. (1992). Factors Affecting Customer Evaluation of Service Quality in Travel Agencies: An Investigation of Customer Perceptions. *Journal of Travel Research*, 30(4), 10–16. <https://doi.org/10.1177/004728759203000402>
- Leoncini, M. P., & Silva, M. T. D. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11–23.

- [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2005000100003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2005000100003&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Lobato, P. L., Dias, T. R., & Teixeira, M. M. (2012). Futebol: A importância das ferramentas de gestão para o sucesso do negócio. *Motricidade*, 8(2), 240–248. <https://www.redalyc.org/pdf/2730/273023568030.pdf>
- Lucena, J. P. de, & Casaca, J. (2013). Branding no futebol: O valor económico das marcas dos «três grandes» do futebol português. *Revista de Gestão Dos Países de Língua Portuguesa*, 12(3), 33–46. [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642013000300005&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642013000300005&lng=pt&tlng=pt)
- Madrigal, R. (1995). Cognitive and Affective Determinants of Fan Satisfaction with Sporting Event Attendance. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 205–227. <https://doi.org/10.1080/00222216.1995.11949745>
- Maslow, A., & Lewis, K. J. (1987). Maslow's hierarchy of needs. *Salenger Incorporated*.
- Matias, E. J. I. (2020). *Estágio na Unlimited Group: a qualidade do serviço em clubes de futebol*. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/21069>
- McCarthy, J., Rowley, J., Ashworth, C. J., & Pioch, E. (2014). Managing brand presence through social media: The case of UK football clubs. *Internet Research*, 24(2), 181–204. <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2012-0154>
- McGlynn, J., Boneau, R. D., & Richardson, B. K. (2020). “It Might Also Be Good for Your Brain”: Cognitive and Social Benefits That Motivate Parents to Permit Youth Tackle Football. *Journal of Sport and Social Issues*, 44(3), 261–282. <https://doi.org/10.1177/0193723520903226>
- Mcleod, S. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. *Simply Psychology*.
- Melo, R. A. dos S. R. de. (2007). *O impacto do Euro 2004 na percepção da Marca Portugal*. <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/871>
- Miranda, Y., Barros Filho, M. A., de Queiroz Pedroso, C. A. M., Silva, V. H. R., Sarmiento, J. P., Biscaia, R., & Brandão, A. (2021). O VALOR DA MARCA DAS EQUIPES ESPORTIVAS PROFISSIONAIS NA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. *Movimento (ESEFID/UFRGS)*, 27(27039). <https://doi.org/10.22456/1982-8918.104762>
- Mohsin, A., & Lockyer, T. (2010). Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 160–173. <https://doi.org/10.1108/09596111011018160>
- Morley, M. (2016). The global corporate brand book. In *Springer*.
- Morris, R., Tod, D., & Oliver, E. (2015). An analysis of organizational structure and transition outcomes in the youth-to-senior professional soccer transition. *Journal of Applied Sport Psychology*, 27(2), 216–234. <https://doi.org/10.1080/10413200.2014.980015>
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. *SAGE Publishing*, 19(2), 129–132. <https://doi.org/10.1177/1362168815572747>
- Nicholls, J. A. F., Roslow, S., & Dublisch, S. (1999). Brand recall and brand preference at sponsored golf and tennis tournaments. *European Journal*

- of Marketing*, 33(3/4), 365–387.  
<https://doi.org/10.1108/03090569910253198>
- Nolasco, C. (2004). Futebol: Desporto e emoção. *Con (m) Textos de Sociologia*, 3, 16–20.
- Oliveira, J. C. P. de, Oliveira, A. L. de, Morais, F. D. A. M., Silva, G. M. D., & Silva, C. N. M. D. (2013). O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. In *editorarealize.com.br* (Vol. 3322, Issue 83).
- Ornelas, K. dos S. (2019). *Personas : a importância da sua criação na otimização de um website : caso TAP air Portugal*.  
<https://run.unl.pt/handle/10362/71586>
- Peirce, C. S. (1992). *The essential Peirce: selected philosophical writings* (Vol. 2). Indiana University Press.
- Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995). Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, 29(4), 318–325.  
[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89101995000400010&script=sci\\_artext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89101995000400010&script=sci_artext)
- Reichheld, F. (2011). *The ultimate question 2.0 (revised and expanded edition): How net promoter companies thrive in a customer-driven world*. Harvard Business Review Press.
- Richelieu, A., & Desbordes, M. (2009). Football teams going international - The strategic leverage of branding. *Journal of Sponsorship*, 3(1).
- Robinson, L. (2006). Customer Expectations of Sport Organisations. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 67–84.  
<https://doi.org/10.1080/16184740600799204>
- Rossi, C. A. V., & Slongo, L. A. (1998). Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 101–125.
- Ross, S. D. (2006). A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management*, 20(1), 22–38.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027246330600032>
- Santos, D. P., & Santana, L. S. (2016). *Marketing Empreendedor e vantagem competitiva: analisando as influências dos stakeholders em escolas de futebol*.  
<http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/1103>
- Santos, J. R. C. D. (2009). *Atributos da qualidade da competição desportiva escolar: estudo comparativo entre as percepções dos praticantes e respectivos encarregados de educação*.  
<https://repositorio.uma.pt/handle/10400.13/43>
- Saueressig Neto, E. E. (2011). *Marketing esportivo: uma análise das expectativas dos consumidores do futebol brasileiro*.  
<https://bdm.unb.br/handle/10483/2411>
- Sauer, P., Spradley, B. D., & Cromartie, F. J. (2017). Influence of service in a sports environment: Case study on Borussia Dortmund. *The Sport Journal*.  
[https://thesportjournal.org/article/tag/customer\\_satisfaction/](https://thesportjournal.org/article/tag/customer_satisfaction/)
- Shakina, E., Gasparetto, T., & Barajas, A. (2020). Football fans' emotions: Uncertainty against brand perception. *Frontiers in Psychology*, 11, 659.  
<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.00659/FULL>
- Shilbury, D., Quick, S., Funk, D., Westerbeek, H., & Karg, A. (2020). *Strategic sport marketing*. Routledge.

- Smith, I. (2012). *Meeting customer needs*. Routledge.
- Theodorakis, N. D., & Alexandris, K. (2008). Can service quality predict spectators' behavioral intentions in professional soccer? *Managing Leisure, 13*(3–4), 162–178.
- Theodorakis, N. D., Alexandris, K., & Ko, Y. J. (2011). A service quality framework in the context of professional soccer in Greece. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 12*(4), 337–351.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1969). *A modern dictionary of sociology*. Crowell.
- Timoshenko, A., & Hauser, J. R. (2019). Identifying Customer Needs from User-Generated Content. *Marketing Science, 38*(1), 1–20. <https://doi.org/10.1287/mksc.2018.1123>
- van den Bosch, A. L., de Jong, M. D., & Elving, W. J. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal, 10*(2), 108–116. <https://doi.org/10.1108/13563280510596925>
- Vieira, V. A. (2002). As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista Da FAE, 5*(1), 61–70.
- Villarejo Ramos, Á. F., & Velicia Martin, F. A. (2007). A proposed model for measuring the brand equity in sports organizations. *Revista Internacional de Economía y Empresa, 331–374*.
- Walker, M., & Kent, A. (2009). Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management, 23*(6), 743–769.
- Walsh, P., Kim, Y., & Ross, S. (2008). Brand Recall and Recognition: A Comparison of Television and Sport Video Games as Presentation Modes. *Sport Marketing Quarterly, 17*(4). <https://www.researchgate.net/publication/265671838>
- Watson, R. (2015). Quantitative research. *Nursing Standard, 29*(31), 44.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research, 24*(3), 258. <https://doi.org/10.2307/3151636>
- Williams, J., & Chinn, S. J. (2010). Meeting Relationship-Marketing Goals Through Social Media: A Conceptual Model for Sport Marketers. *International Journal of Sport Communication, 3*, 422–437. Disponível em: <https://journals.humankinetics.com/view/journals/ijsc/3/4/article-p422.xml>. Acedido a 29, 11, 2020.
- Wottrich, L., Mazer, D. H., Clara, M., Monteiro, S., Coruja Da Fonseca, P., Teodoro Da Silva, R., & Moralejo Da Costa, S. (2019). *A definição do problema e dos objetivos de pesquisa: reflexões sobre o fazer metodológico na Comunicação 1*.
- Yüksel, A., & Rimmington, M. (1998). Customer-satisfaction measurement: Performance counts. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39*(6), 60–70. <https://doi.org/10.1177/001088049803900611>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science, 21*(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/0092070393211001>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.

Recebido em: 06/10/2021

Aceite em: 03/12/2021

Endereço para correspondência:

Diogo José Ribeiro Gonçalves

[diogojrgoncalves32@gmail.com](mailto:diogojrgoncalves32@gmail.com)



Esta obra está licenciada sob  
uma Licença Creative Commons  
Attribution 3.0