

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca



Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

João Oliveira Pestana Gomes Jasmins

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Rui Manuel Vinhas da Silva, Prof. ISCTE Business School, Departamento Marketing,
Operações e Gestão Geral

Outubro de 2014

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

João Oliveira Pestana Gomes Jasmins

Resumo

Esta tese de mestrado procura estudar e analisar a gestão de marcas no âmbito desportivo, em particular no mundo do futebol, através da definição e avaliação do valor da marca numa equipa de futebol em particular.

Sendo uma modalidade popular em todo o mundo, é natural que o futebol seja uma das principais indústrias em todo o mundo, movimentando quantias exorbitantes de dinheiro. Por outro lado, é uma modalidade que é acompanhada e vista por milhões de pessoas, quer no próprio estádio de futebol quer através das transmissões televisivas.

Ao longo dos últimos anos, e fruto da enorme competitividade na indústria desportiva, os clubes de futebol têm cada vez mais dado maior interesse à sua marca e como a sua marca é vista para os consumidores. Esta recente preocupação vem no sentido dos clubes arranjam novas formas de receitas, através de *merchadising*, patrocinadores, *naming*, entre outros, mas que para isso é imprescindível que a marca tenha alcançado no mercado uma certa notoriedade e que o público-alvo tenha fortes associações à sua marca. Nesse sentido, esta investigação vai medir o valor da marca Clube Desportivo Nacional, através do uso do modelo do *Spectator-based brand equity*. Em particular procura-se com este estudo determinar o “GAP” perceptual entre a perspectiva dos adeptos e simpatizantes do Clube Desportivo Nacional e a visão dos funcionários do mesmo clube sobre as dimensões da marca-clube.

O estudo presente do valor da marca compreendeu um inquérito junto dos adeptos e simpatizantes do Clube Desportivo Nacional, em que foram recolhidos 158 inquéritos, tendo sido o clube avaliado em 13 diferentes dimensões. Posteriormente, foram obtidos 36 inquéritos conduzidos junto de funcionários do clube, tendo sido avaliadas as mesmas dimensões, com o propósito de comparação das respostas dos dois grupos, identificando semelhanças bem como diferenças de percepção entre os dois grupos de *stakeholders* organizacionais.

Palavras-chave: Valor da Marca, Associações da Marca, Notoriedade da Marca, Métodos Quantitativos

Classificações no Sistema de Classificação JEL: C88 – Other Computer Software e M31 - Marketing

Abstract

This master thesis is to study and analyze the management of brands in sports, particularly in football, through the definition and evaluation of brand value in a football team, in particular.

Being a popular sport around the world, it is natural that football is a major industry worldwide, moving exorbitant amounts of money. On the other hand, is a modality that is accompanied and seen by millions of people, whether in the football stadium whether through television broadcasts.

Over the past few years and as a result. of enormous competition in the sporting industry, football clubs have increasingly given more interest to their brand and how it is seen to customers. This recent concern comes towards the clubs arrange new forms of revenue, through merchandising, sponsors, naming among others. For this, it is essential that the brand has achieved a certain notoriety in the market and target audience has strong associations with the brand. In that sense, this investigation will measure brand value of Clube Desportivo Nacional through the use of the model Spectator-based brand equity. In particular, looking up to this study to determine the GAP between the perceptual perspective of the fans and supporters of Clube Desportivo Nacional towards the vision of employees from the same club on the dimensions of brand-team.

The study of brand value realized an inquiry among fans and supporters of Clube Desportivo Nacional where 158 answers have been gathered, asking them to evaluate their club in 13 different dimensions. Subsequently, 36 answers was obtained along the employees from the club, to evaluate the same dimensions, with the purpose of comparing the answers of the two groups, to identify similarities and differences of perception between the two groups of organizational stakeholders.

Key Words: Brand equity, Brand Associations, Brand Awareness, Quantitative Methods

Classifications in the JEL Classification System: C88 – Other Computer Software e M31 - Marketing

Agradecimentos

A todos os que me ajudaram a concretizar este desafio, deixo aqui o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Rui Vinhas da Silva pela orientação prestada, pela sua disponibilidade e pelas sábias sugestões que me deu. Sem a sua colaboração, tudo teria sido muito mais difícil.

Agradeço a colaboração e disponibilidade da Professora Ana Rodrigues, bem como, pela prontidão que teve sempre em esclarecer as minhas dúvidas que foram aparecendo ao longo da investigação.

Agradeço a todos os funcionários, adeptos e simpatizantes do Clube Desportivo Nacional, pela disponibilidade em colaborar neste trabalho e pela amabilidade que me trataram. Em especial à Dra. Margarida Camacho e ao Dr. Pedro Mota. Não há gente como a gente.

Aos meus incansáveis Pais. Pela forma como me educaram, pelo carinho e amor sempre dado e pela força que me dão para nunca desistir dos meus objectivos.

Aos meus irmãos André, Inês, Luís e Matilde. Por tudo o que representam para mim.

À Cristina e ao Zé, pelo carinho, apoio e amizade que me dão desde sempre.

À minha querida Madrinha e ao meu querido Padrinho. Por estarem sempre presentes ao longo da minha vida.

Ao Diogo Ferreira, ao Dominic Menezes, ao Francisco Fontes, ao Gonçalo Silva ao João Cunha, ao João Ricardo, ao Pedro Botelho, ao Pedro Nogueira e ao Tomás Pereira, por serem “os verdadeiros”.

À equipa do Bom Fumo, da Bisturocir e do CD Nacional de Futebol de Praia por serem desde há muitos anos, a minha segunda família.

Índice

Resumo.....	3
Abstract.....	4
Agradecimentos	5
Índice de Tabelas.....	8
Índice de Figuras.....	10
Introdução	12
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	13
1.1 - A Marca	13
1.1.1 - O conceito de Marca.....	13
1.1.2 - A importância da Marca	14
1.1.3 - A importância da Marca no Desporto.....	15
1.1.4- Desporto como um Produto	15
1.1.5 - A Identidade da Marca.....	17
1.1.6 - Identidade da Marca no Desporto	18
1.2 - O Valor da Marca (<i>Brand Equity</i>)	19
1.2.1 - Valor da Marca	19
1.2.2 - Componentes do Valor da Marca	21
1.2.3 - O Valor da Marca no Desporto	23
1.2.4 - Modelos de avaliação do Valor da Marca no Desporto	24
1.2.5 - <i>Spectator-based brand equity</i>	25
2 - CLUBE DESPORTIVO NACIONAL.....	28
2.1 - História do Clube	28
2.2 - Cidade Desportiva.....	30
2.3 - Futebol Formação	31
2.4 - Outras Modalidades	31
2.5 - Cristiano Ronaldo.....	32
3 - Conceção da Investigação Empírica.....	33
3.1 - Campo de Investigação.....	33
3.2- Modelo Conceptual	34

3.3 - Hipóteses de Investigação.....	36
3.4 - População e Amostra	37
3.5 - Caracterização da Amostra.....	37
4 - ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	41
4.1 - Pré-teste	41
4.2 - Técnicas de Estatísticas Utilizadas	41
4.3 - Apresentação e Discussão de Resultados.....	41
4.3.1.1 – Marca	46
4.3.1.2 – Restauração	47
4.3.1.3 - Compromisso	49
4.3.1.4 - História.....	52
4.3.1.5 - Atributos Organizacionais.....	54
4.3.1.6 - Sucesso.....	57
4.3.1.7 - Equipa.....	58
4.3.1.8 - Estádio	59
4.3.1.9 - Identificação	61
4.3.2.1 – Rivalidade.....	63
4.3.2.2 – Interacção Social	64
4.3.2.3 – Equipa Técnica.....	65
4.3.2.4 – Internalização	66
CONCLUSÃO	69
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	71
ANEXOS	74

Índice de Tabelas

Tabela nº 1: Alguns conceitos sobre valor da marca	20
Tabela nº 2 – Estatística Descritiva – Média, Desvio Padrão e T-Test	43
Tabela nº 3 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da marca.....	46
Tabela nº 4 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da restauração.....	47
Tabela nº 5 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo do compromisso.....	49
Tabela nº 6 – Taxa de ocupação do Estádio da Madeira.....	51
Tabela nº7 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da história.....	52
Tabela nº 8 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo dos atributos organizacionais.....	54
Tabela nº 9 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo do sucesso.....	57
Tabela nº 10 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da equipa.....	58
Tabela nº11 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo do estádio.....	59
Tabela nº12 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da identificação.....	61
Tabela nº13 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da rivalidade.....	62
Tabela nº14 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da interacção social.....	64

Tabela nº15 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da equipa técnica.....	65
Tabela nº16 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da internalização.....	66
Tabela nº17 – Resultados das Hipóteses de Investigação.....	67

Índice de Figuras

Figura 1: A marca é um dos activos mais valiosos de uma empresa.....	14
Figura 2: As componentes do produto desportivo.....	16
Figura 3: <i>Branding Iceberg</i>	17
Figura 4: As quatro componentes do brand equity.....	22
Figura 5: Modelo do <i>Spectator based brand equity</i>	25
Figura 6: Primeiro onze do Clube Desportivo Nacional em 1922.....	28
Figura 7 - Primeiro onze do CDN nas competições europeias.....	29
Figura 8 – Cidade Desportiva do Clube Desportivo Nacional	31
Figura 9 – Cristiano Ronaldo vestido com a camisola do CDN	32
Figura 10 – Modelo de avaliação do Valor da Marca	34
Figura 11 – Modelo Conceptual	35
Figura nº 12 – Distribuição por Género da amostra efectuada aos adeptos e simpatizantes do CDN.....	37
Figura nº13 - Distribuição pelo escalão de idades da amostra efectuada aos adeptos e simpatizantes do CDN	38
Figura nº 14 - Distribuição pela escolaridade da amostra efectuada aos adeptos e simpatizantes do CDN	38
Figura nº 15 - Distribuição por filiação da amostra efectuada aos adeptos e simpatizantes do CDN	39
Figura nº16–Distribuição por Género da amostra efectuada aos funcionários do CDN ..	39
Figura nº 17 - Distribuição pelo escalão de idades da amostra efectuada aos funcionários do CDN	42
Figura nº 18 - Distribuição pela escolaridade da amostra efectuada aos funcionários do CDN.....	42

Figura nº 19 - Diferenças estatisticamente significativas no modelo de avaliação	45
Figura nº 20 - Taxa de ocupação da equipa do Nacional, Paços de Ferreira, Marítimo, Vitória de Setúbal e Rio Ave.....	51

Introdução

Nas últimas décadas, a indústria desportiva afirmou-se como uma das indústrias mais poderosas e valiosas em todo o mundo, sendo o futebol a modalidade com maior visibilidade e maior número de praticantes. Em termos nacionais, e para termos consciência da adesão que esta modalidade tem, existiam em 2012, segundo o Instituto Português do Desporto e Juventude, cerca de 524.167 praticantes federados em todas as modalidades, sendo que a modalidade de futebol liderava com 153.530. Desde 1996, que este número é o mais alto do número de praticantes federados nesta modalidade.

Sendo o futebol a modalidade que atrai o maior número de espectadores em Portugal, torna-se importante que os clubes desportivos consigam atrair cada vez mais público para os seus estádios, para as suas lojas de *merchadising*, entre outros.

Uma vez que a performance desportiva dos clubes desportivos não é controlável nem regulável (Gladden et al., 1998), os gestores desportivos têm que se focar noutras vertentes desportivas para cativar e fidelizar cada vez mais os seus clientes, criando uma marca forte à volta do clube. Segundo McGraw, 1998, uma equipa desportiva tem a capacidade de criar o seu próprio valor de marca através da ligação emocional que partilha com os seus adeptos, para criar junto deles sentimentos de lealdade e associações de longo-prazo, sendo o marketing uma das áreas que gera mais receitas às equipas desportivas (Keller, 2003).

Assim sendo, o investigador focou-se em avaliar o valor da marca do Clube Desportivo Nacional. Pela análise dos resultados obtidos, através dos inquéritos realizados, conseguimos identificar que o valor da marca do Clube Desportivo Nacional não é tão forte como os funcionários do clube idealizam.

Ao longo desta investigação, e para melhor percepção do estudo, analisamos os principais componentes do valor da marca e mensuramos o valor da marca na perspectiva dos adeptos e simpatizantes do CDN e na perspectiva dos funcionários do CDN.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta uma visão geral das teorias relevantes aplicadas nesta tese, de forma a analisar os resultados da nossa investigação. O capítulo está estruturado de forma a abordar o tema da marca e do valor da marca, dando atenção aos temas numa perspectiva desportiva.

1.1 - A Marca

1.1.1 - O conceito de Marca

Ao longo dos últimos anos foram muitos os autores que desenvolveram o conceito de marca. Segundo Aaker (1991,p.7), a marca é “um nome e/ou símbolo distintivo que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante ou grupo de fabricantes e para os diferenciar da sua concorrência”.

Num outro ponto de vista, e segundo Blackett, actualmente a marca pode ser a vantagem competitiva necessária para vencer no mercado em que actua, colocando-se no pensamento dos consumidores como marca diferenciadora, e nesse sentido é que as empresas nos últimos tempos têm dedicado muito do seu tempo em valorizar a sua marca, pois têm tido cada vez mais noção que o activo intangível mais relevante para uma empresa é a sua próprio marca, tornando a marca num activo valioso (Aaker, 1991).

Esta ideia é reforçada por Kumar (2003), que afirma que as empresas gastam grandes quantidades de dinheiro e despendem de muito tempo em lançar as suas novas marcas, aproveitando daquelas que já têm ou adquirindo aos seus concorrentes.

Considerámos que o conceito da marca tem que obrigatoriamente ter em consideração a perspectiva do consumidor uma vez que “a marca constrói-se pela experiência total que oferece e realiza ao consumidor e nesse sentido, a marca pertence aos consumidores” (Temporal, 2002, P.14). Ou seja, a marca é uma “ideia formada na mente dos consumidores...e essa ideia é formada pelo que se diz e pelo que se faz” (Kenton, 2007, P.32).

De acordo com essa noção, e definindo a marca pela perspectiva dos consumidores, uma marca pode representar o aglomerado de todas as experiências que o produto ou o serviço representam, e é certamente o principal contacto entre o cliente e o produto (Kapferer, 2004).

Por muitas definições que possamos encontrar, ninguém duvida nem questiona que a marca é um dos principais elementos de uma empresa e que nos últimos anos tem tido um papel muito importante no sucesso das mais diversas empresas em qualquer indústria.

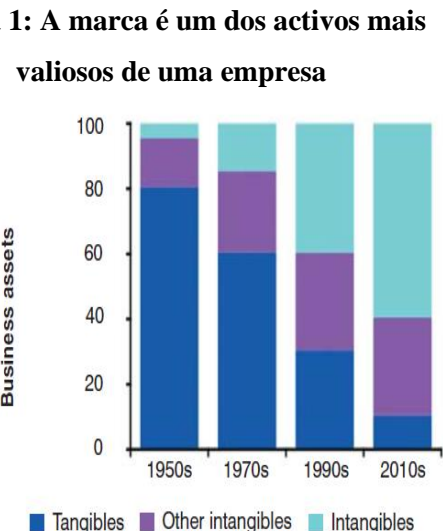
1.1.2 – A importância da Marca

A marca tem sido um dos activos mais importantes no seio de uma empresa uma vez que, as empresas necessitam de ter uma marca forte associada ao seu negócio para aumentar os seus lucros e crescer de uma forma mais rápida e sustentável (Kapferer, 2008). Isto significa que os gestores das empresas estão conscientes que a marca pode ser o factor de decisão do consumidor quando indeciso entre dois produtos ou serviços.

Uma marca de sucesso tem a habilidade de criar fortes relações com os consumidores tanto a nível pessoal como emocional (Couvlaere and Richelieu, 2005). Isso significa que a marca, em termos económicos, pode ser o factor diferencial na mente dos consumidores, uma vez que uma forte marca mantém relacionamentos a longo prazo. E essa mesma relação torna-se valiosa para qualquer empresa, pois desenvolve uma relação de confiança e de lealdade para com os seus consumidores.

Baseado na pesquisa do *Brand Finance's Global Intangible Finance Tracker*, a marca é actualmente um dos activos mais valiosos de uma empresa, pois está incorporada nos activos intangíveis de qualquer empresa.

Podemos ainda visualizar que nos últimos anos, os activos intangíveis têm ganho maior destaque e preponderância em qualquer empresa.



1.1.3 - A importância da Marca no Desporto

Segundo Bridgewater (2010), “os clubes desportivos, por forma a terem sucesso e sustentabilidade a longo-prazo, necessitam de ser geridos como marcas”, uma vez que os clubes desportivos têm características de produto real composto por: (1) benefícios intangíveis, como por exemplo a experiência que os adeptos e simpatizantes dos clubes têm no estádio ao assistir aos jogos do seu clube e; (2) benefícios tangíveis, como por exemplo o resultado no final de cada jogo ou os produtos que os clubes vendem ao público (Burton & Howard, 1999).

Os clubes desportivos nos dias de hoje procuram aumentar as suas receitas através de um aperfeiçoamento da sua estratégia de marca, sem nunca esquecer que os elementos mais importantes para uma equipa de futebol são os jogadores, treinadores, o estádio e os equipamentos (Mullin *et al.*, 2000).

No entanto, os clubes têm que se focar em atrair novos adeptos aos clubes e criar uma ligação de lealdade com os existentes, e isso só é possível valorizando cada vez mais a sua marca desportiva. Bauer *et al.* (2005), defende que a marca é o principal trunfo dos clubes desportivos, uma vez que é através dela que se estabelecem as relações (de sucesso) com os seus adeptos, patrocinadores, parceiros de negócio, estendida, em geral a todos os seus *stakeholders*.

Segundo Alizade (2008), os consumidores gastam muito do seu dinheiro em produtos ou serviços simbólicos, em que na indústria desportiva podemos concluir que o produto simbólico é a própria marca do clube.

1.1.4- Desporto como um Produto

Sendo esta uma tese direccionada para a vertente desportiva, é importante identificar o desporto como um produto, em particular direccionado para o mundo do futebol.

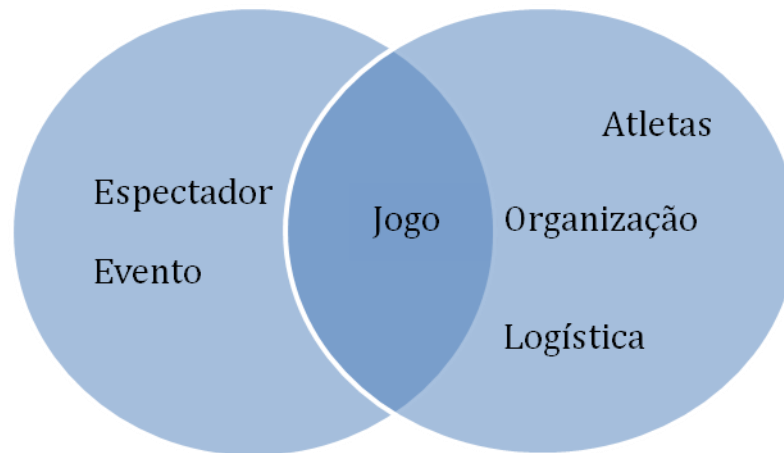
O desporto é visto para os clubes desportivos como a principal fonte de receita, maioritariamente o desporto que envolve competição, onde é o produto mais procurado no mundo dos negócios (Neto, 1998). Na mesma lógica, Carvalho *et al.* (2003),

mencionam que os objectivos do mundo desportivo modificaram-se, em que a cultura do negócio passou a reinar o contexto do futebol.

O conceito de produto em desporto não é somente o jogo. Para Mullin (1985), o núcleo do produto desportivo é o próprio jogo mas que existem outro tipo de produtos, secundários, relacionados com a alimentação, *merchadising*, o estádio, entre outros. Nessa mesma vertente, o produto desportivo pode ser consumido por três maneiras: (1) ao vivo, através da ida ao estádio; (2) através dos meios de comunicação como a televisão, rádio ou a internet e; (3) através dos jornais e/ou visualizando os melhores momentos do jogo pela televisão ou internet. (Gladden and Funk, 2002).

O produto desportivo pode ter várias componentes como podemos visualizar pela figura seguinte.

Figura 2: As componentes do produto desportivo



Fonte: Carlos Sá e Daniel Sá (2009)

Como podemos verificar, o jogo em si é o principal componente do produto desportivo, no entanto existem uma série de actividades, quer antes, durante ou depois do jogo que são importantes para cativar os principais consumidores deste produto.

1.1.5 - A Identidade da Marca

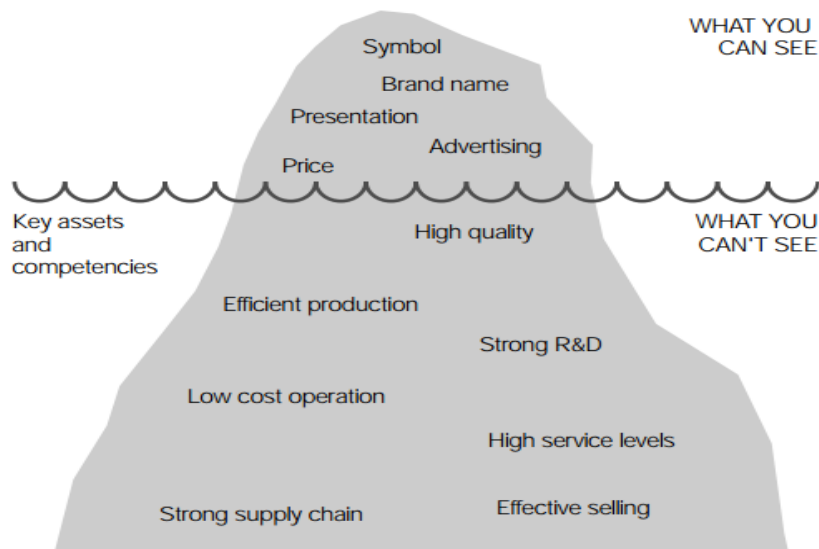
A identidade de uma marca deriva da imagem que os consumidores têm da própria marca. Ou seja, e de acordo com Aaker and Joachimsthaler (2000), a identidade da marca representa uma série de associações que dão garantia de confiança e de qualidade aos consumidores, em que para as empresas alcançarem o sucesso necessitam de desenvolver uma marca própria que as distinga dos seus concorrentes.

Segundo Chernatony e McDonald (2003), apenas com um produto ou serviço que na perspectiva do consumidor seja relevante, único e com criação de valor é que uma empresa pode ter uma marca de sucesso.

Com estes dois pontos de vista é fácil de entender que para uma marca ter sucesso tem que ter uma identidade forte perante os consumidores, pois numa mercado muito competitivo, em que existem muita oferta de produtos semelhantes, as marcas com uma melhor identidade (por exemplo, a nível de *design*), são mais facilmente reconhecíveis e com isso têm uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

Em suma, e de acordo com o *branding iceberg* – ilustrado na imagem seguinte – a identidade da marca é o que os consumidores podem ver.

Figura 3: Branding Iceberg



Fonte: Davidson, H. (1997)

Assim sendo, a identidade de uma marca é o símbolo, o preço, as campanhas de marketing, as cores, as mensagens-chaves, a bandeira, entre outros.

Todos estes elementos devem ser bem trabalhados na marca de qualquer produto ou serviço no sentido de aumentar a notoriedade da marca e ajudar na criação na mente dos consumidores da força da marca (associações à marca). Segundo Kruger *et al*, 2005, os elementos da marca transmitem atributos do próprio produto ou serviço, demonstrando o real valor da marca.

1.1.6 - Identidade da Marca no Desporto

A identidade da marca num clube desportivo deve reflectir para os sócios, simpatizantes, adeptos ou futuros sócios o somatório de tudo o que o clube tem para lhe oferecer (Urde, 2003).

No desenrolar do ponto anterior, onde foi possível visualizar quais os elementos que estão visíveis para o consumidor, direccionando para a vertente desportiva, mais concretamente para um clube desportivo, a identidade da marca para um clube desportivo é o símbolo do clube, os jogadores e equipa técnica, as campanhas de marketing realizadas pelo clube (por exemplo, incentivos e promoções para sócios), entre outros. Nesta lógica, e de acordo com Aaker and Joachimsthaler (2000), existem duas vertentes que compõem a identidade de uma marca: (1) o país e/ou a cidade de origem do clube, a imagem e o símbolo da equipa tal como a sua história e palmarés desportivos; (2) os jogadores da equipa e as suas exibições durante os jogos.

Este último ponto de vista vem corroborar com um factor já citado anteriormente, que é o facto dos clubes desportivos nunca se podem esquecer que um dos elementos mais importantes para o sucesso de uma equipa são os jogadores, quer para atingir bons resultados desportivos quer para fortalecer a marca do próprio clube.

1.2- O Valor da Marca (*Brand Equity*)

1.2.1 - Valor da Marca

De acordo com Ambler & Styles (1995), não se sabe com exactidão quem começou a usar o termo valor da marca, mas verifica-se que este era pouco usado antes dos anos 80. No entanto, e após o aparecimento deste termo, o conceito de valor da marca foi um dos mais populares e importantes na área de marketing (Keller, 2008).

Actualmente, e como já referimos anteriormente, a marca é um dos principais activos de qualquer empresa. Nesse sentido, e segundo Kim *et al.*, 2006, nos dias de hoje o conceito de valor de marca é um dos mais importantes e valiosos na gestão da marca, bem como nas investigações académicas e nas práticas de negócio, uma vez que o valor da marca está sendo visto para os gestores como um dos activos intangíveis mais valiosos para o sucesso das empresas (Hao *et al.*, 2007).

O aparecimento da importância do conceito do valor da marca advém da alteração que ocorreu na forma de fazer negócios, com o crescimento das fusões e aquisições entre empresas com marcas consagradas no mercado (Kapferer, 1998). De um outro ponto de vista, Rinaldi (2001), menciona que este aumento da importância do valor da marca deveu-se a duas mudanças de paradigma:

- Passagem da comercialização simples para uma comercialização centrada na componente da comunicação.
- Aumento da importância dos aspectos não materiais em redor do produto e/ou serviço.

Com a extrema atenção que as empresas foram dando ao valor da marca, muitas foram as definições para o conceito do mesmo. De toda esta diversidade de conceitos, recolhemos alguns desses conceitos, ilustrada na tabela seguinte:

Tabela nº 1: Alguns conceitos sobre valor da marca

AUTOR	DEFINIÇÃO
Aaker (2007)	O valor da marca é um conjunto de activos e passivos associados à marca, que criam ou não valor ao produto ou ao serviço.
Chen & Tseng (2010)	O valor da marca é considerado como uma fonte de vantagem competitiva para muitas empresas.
Aaker (1991)	O valor da marca não cria somente valor para as empresas como também cria valor para os consumidores.
Keller (1998)	O valor da marca é o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor às acções de marketing feitas por essa mesma marca.

Para Aaker (1996), o benefício mais importante do valor da marca é que aumenta e contribui para o que os clientes tenham uma relação de lealdade com a marca e com a empresa. E nos tempos de hoje, onde existe uma competitividade muito acentuada, qualquer empresa que tenha um valor da marca forte, terá certamente uma mais-valia no mercado em que actua, pois terá uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Contudo, o valor da marca, de acordo com várias pesquisas académicas sobre o conceito do valor da marca e a forma de a medir, classificaram o valor da marca em duas perspectivas opostas: numa vertente financeira e numa outra vertente focada para o consumidor.

Para Barnes (2003), o valor da marca distingue-se entre a vertente funcional (financeira) e a emocional (do consumidor), em que a primeira vertente está direccionada para as qualidades do produto e/ou serviço, o preço, aspectos físicos, entre outros; a segunda vertente – emocional - mais direccionada para a ligação entre a empresa e o consumidor, na medida em que existe sentimentos e emoções que são importantes para avaliar o valor da marca, como por exemplo a confiança ou o respeito.

- **Perspectiva Financeira do Valor da Marca**

Na perspectiva das empresas – perspectiva financeira do valor da marca – e segundo Aaker (1991), Yoo & Donthu (2001), Chen & Tseng (2010), os lucros e os cash-flows futuros das empresas podem ser influenciados por um valor da marca positivo, uma vez que tendo esse valor da marca positivo:

- Os consumidores vão estar dispostos a comprar produtos *premia*;
- A empresa terá uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo;
- Maior eficácia das campanhas de marketing por parte da empresa.

No mesmo seguimento, na perspectiva de Shocker & Weitz (1988), o valor da marca, na perspectiva financeira, representa um incremento no cash-flow resultante de um produto ou um serviço que esteja associado a uma marca forte e positiva relativamente a um produto ou serviço que não esteja associado a nenhuma marca.

- **Perspectiva do Consumidor do Valor da Marca**

O valor da marca, na perspectiva do consumidor final, representa todas as vantagens ou desvantagens de uma determinada marca, nome ou símbolo, que acrescenta ou não valor a um determinado produto ou serviço (Aaker, 1996). Ou seja, aquando de alguma campanha de marketing ou anúncio de uma determinada marca, o valor da marca, na perspectiva do consumidor, são todas as emoções que os consumidores associam à marca do respectivo produto ou serviço.

1.2.2 - Componentes do Valor da Marca

Sendo um conceito muito recente, existem também algumas discordâncias quanto às componentes do valor da marca.

De acordo com Aaker, D. & Joaquimsthaler, E, as principais componentes do *brand equity* são quatro:

- **Qualidade percebida** – a qualidade percebida caracteriza-se por ser a forma como os consumidores percebem a qualidade ou as vantagens de um produto face a produtos concorrentes (Aaker, 1991).

- **Associações à marca** - associações à marca estão relacionadas com tudo o que a mente do consumidor associa a uma determinada marca. Todas estas associações que são geradas na mente dos consumidores são capazes de persuadir o consumidor na tomada de decisão (Aaker 1991).
- **Lealdade à marca** - a lealdade à marca é um indicador de medição da ligação do consumidor com uma determinada marca (Aaker, 1991)
- **Reconhecimento da marca** – O reconhecimento da marca está relacionado com o número de indivíduos (actuais e futuros consumidores) que tem conhecimento da existência da marca, uma vez que essa mesma marca está presente na mente dos consumidores (Aaker, 1996).

Figura 4: As quatro componentes do brand equity



Fonte: Aaker & Joachimsthaler (2000)

Estas quatro componentes do valor da marca já foram usadas por outros investidores (Keller, 1993; Kapferer, 2008; De Chernatony, 2001) nas suas pesquisas. No entanto, e tendo outros pontos de vista, existem outros estudos sobre o valor da marca que não incorporam tantas componentes. Nesse sentido, e na perspectiva de Keller (1998) este apenas considera dois factores como fundamentais:

- **A notoriedade da marca**, determinante para a formação e a força das associações à marca, logo para a sua imagem. Em suma, a notoriedade da marca é uma condição crucial à criação de qualquer imagem de marca. Para Kapferer (1995), uma marca sem notoriedade não tem uma marca forte.
- **As associações à marca**, que classifica-as em três tipos:
 - Atributos - Segundo Amirshahi & Abasian, 2007, os atributos demonstram o que está na mente dos consumidores relativamente à marca ou à ligação existente entre a marca e os factores de compra dessa mesma marca.
 - Benefícios – Valores que estão na mente do consumidor relativamente ao valor acrescentado que um determinado produto ou serviço pode fazer por ele (Keller, 2003).
 - Atitudes - De acordo com Gladden & Funk, 2002, as atitudes são factores decisivos na decisão de compra por parte dos consumidores (Keller, 2003).

As associações à marca são assim as coisas e as ideias que ficam na memória do consumidor, derivado dos atributos, benefícios e atitudes da marca, de um produto ou serviço em particular (Aaker, 1991; Keller, 1993).

1.2.3 - O Valor da Marca no Desporto

Tendo o valor da marca uma vertente muito emocional, este conceito tem sido estudada e desenvolvida pelos clubes desportivos uma vez que, e segundo Ross (2006), as equipas desportivas profissionais geralmente desenvolvem laços emocionais mais facilmente e mais intensivamente com os seus consumidores, que neste caso são os adeptos e simpatizantes, do que na maioria das outras indústrias. As equipas desportivas ao criarem uma ligação emocional com os seus adeptos e simpatizantes, a estão a proporcionar uma maior receita para o clube em termos de venda de *merchadising* (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Gustafson, 2001).

Na mesma linha de raciocínio, McGraw (1998) acredita que uma equipa desportiva tem a capacidade de criar um valor de marca positivo junto dos seus fans, derivado da ligação emocional existente entre eles, o que permite ao clube criar uma

maior lealdade dos adeptos e simpatizantes à marca e criar associações à marca a longo prazo.

1.2.4 - Modelos de avaliação do Valor da Marca no Desporto

Ao longo de vários anos, e dada a importância que foi dada pelos gestores de equipas profissionais neste tema, alguns modelos foram estudados e analisados, no sentido de criar um modelo que avaliasse o valor da marca numa vertente desportiva (Gladden & Funk, 2002; Ross, 2006).

Como analisamos anteriormente, houve muitas discordâncias quanto às componentes do valor da marca que influenciaram, obviamente, o estudo e o desenvolvimento dos modelos de avaliação.

O primeiro modelo desenvolvido para analisar o valor da marca no desporto foi criado por Gladden *et al.* (1998), em que foi aplicado num contexto de atletismo. No sentido de abranger o estudo para todas as modalidades desportivas, Gladden & Milne (1999) modificaram o anterior modelo, tendo agora como base as teorias de Keller (1993) e Aaker (1996).

Numa outra abordagem ao tema, Gladden & Funk (2002), desenvolveu um modelo chamado *Team Association Model* (TAM), em que consistia em 16 dimensões associados à marca, separados em atributos relacionados com o produto, atributos não relacionados com o produto, benefícios e atitudes. Este modelo foi desenvolvido com base na investigação de Keller (2005), de acordo com os três tipos de categorias que foram por ele propostos.

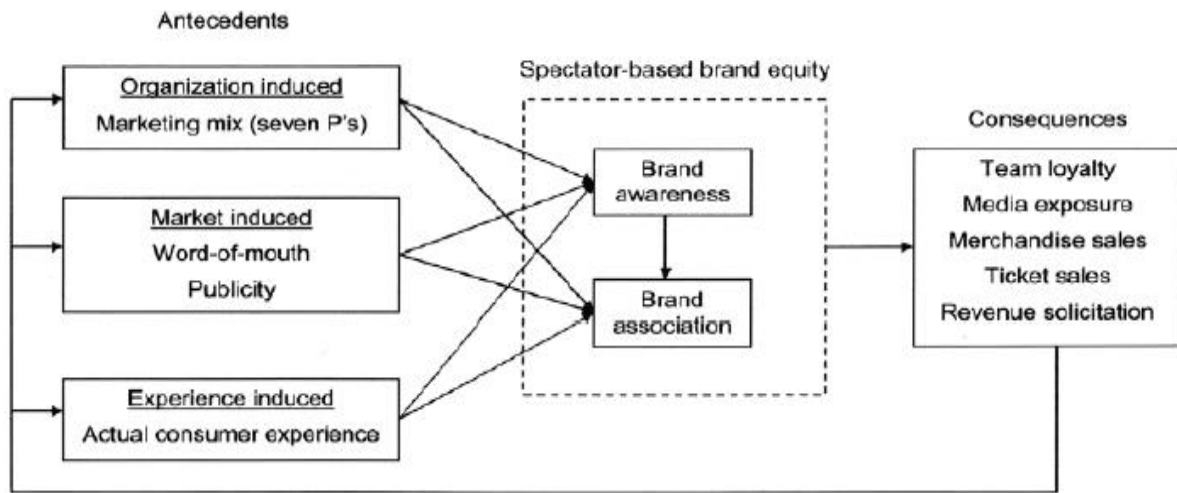
Baseado no modelo do TAM, e fruto de algumas limitações encontradas e que foram investigadas por Ross, James & Vargas (2006), Ross (2006), desenhou um modelo baseado no consumidor, chamado *Spectator-Based Brand Equity* (SBBE). As componentes principais deste modelo, consistem na notoriedade da marca e nas associações à marca, elementos estes que o autor considera imprescindíveis aquando de uma avaliação do consumidor e da escolha de um serviço ou produto desportivo. Posteriormente a esta criação, Ross *et al.* (2008) fez uma avaliação empírica desse

mesmo modelo, concluindo a fiabilidade deste modelo em medir o valor da marca em equipas desportivas profissionais.

1.2.5 - Spectator-based brand equity

O modelo consiste em três dimensões chamadas de *organization induced*, *market induced* e *experience induced*, que levam aos dois principais componentes do valor da marca, para o modelo do SBBE: associações à marca (*brand association*) e notoriedade da marca (*brand awareness*) (Ross, 2006).

Figura 5: Modelo do Spectator based brand equity



Fonte: Ross (2006)

O desenvolvimento do valor da marca leva a qualquer empresa a ter diversos resultados nomeadamente na lealdade com a equipa, a exposição nos media, as vendas do *merchadising* da equipa, a venda dos bilhetes dos jogos, entre outros.

Este modelo consiste em avaliar e medir correctamente as associações à marca e a notoriedade da marca uma vez que, para Ross (2006), a notoriedade da marca tem um grande peso na decisão de compra dos consumidores por diversas razões. Por outro lado, as associações à marca têm uma grande influência nas atitudes e comportamentos do consumidor (Aaker, 1996).

O modelo SBBE baseia-se em 13 constructos divididos pelas duas componentes principais que caracterizam o valor da marca:

- **Associações à Marca:**

- **Marca** – No seu estudo, Ross *et al.* (2006) caracterizam este constructo como identificador da equipa pelo seu logo, símbolo ou ainda as cores da equipa.
- **Rivalidade** – Competição entre duas equipas em que existe historial de serem concorrentes (Ross *et al.* 2006), quer por serem da mesma cidade ou até mesmo por disputarem os mesmos objectivos desportivos.
- **Restauração** – Este constructo está associado às condições que o estádio ou os arredores do estádio oferece aos seus adeptos e simpatizantes, relativamente a nível da diversidade de restaurantes e do seu conforto.
- **Interacção Social** – No seu estudo, Ross *et al.* (2006) definem este constructo pela forma como uma equipa profissional desportiva pode estabelecer diversas ligações entre amigos ou adeptos, no sentido de a escolha de apoiar uma determinada equipa pode ser influenciada pelos amigos ou família (Wakefield, 1995).
- **Compromisso** – No seu estudo, Ross *et al.* (2006) caracterizam este constructo pela forma como o adepto ou simpatizante sente que está comprometido com o clube e quais as suas ideias acerca dessa ligação.
- **História** – Este constructo está associada a toda a história à volta da equipa, relativamente aos sucessos alcançados pela equipa no passado, os jogadores que mais marcaram os sucessos desportivos e os técnicos com maiores resultados desportivos (Ross *et al.* (2006).
- **Atributos Organizacionais** – Sentimentos por parte dos adeptos e simpatizantes acerca da gestão desportiva e da personalidade da equipa (Ross *et al.* (2006).

- **Sucesso** – Neste constructo, Ross *et al.* (2006), caracterizam por demonstrar a qualidade que é percebida dos jogadores da equipa, da *performance* da equipa e do sucesso que a equipa tem nas competições.
 - **Equipa** – Diz respeito às características que estão no pensamento dos adeptos e simpatizantes quanto à personalidade da equipa.
 - **Pessoal não jogador** – Este constructo está direccionado para todos os indivíduos que trabalham diariamente com a equipa mas que não fazem parte do plantel de jogadores (treinador, treinador-adjunto, fisioterapeutas, médicos, preparadores físicos, entre outros) (Ross *et al.* (2006).
 - **Estádio** – Neste constructo está associado os pensamentos dos adeptos e simpatizantes quanto ao estádio da equipa.
- **Notoriedade da Marca (Identificação e Internalização)**
 - **Identificação** – Este constructo está relacionado com a forma de como os adeptos e simpatizantes estão ligados e comprometidos com o clube. Para Gau *et al.* (2009), uma forte identificação por parte dos adeptos e simpatizantes, influencia as atitudes dos adeptos e simpatizantes “fora de campo”, ou seja, aumenta as vendas de *merchadising* e até a sua própria motivação.
 - **Internalização** – Por sua vez, este constructo demonstra o comprometimento que o adepto e o simpatizante tem para com a equipa, num contexto mais social, e como avalia a importância do próprio clube na sua vida. Nesse sentido, e segundo Gladden and Funk (2001); Hill & Green (2000), quanto mais forte for a internalização do adepto e do simpatizante, maior será a sua comparência ao estádio da equipa ou a assistir ao jogo da sua equipa pela televisão.

2 – CLUBE DESPORTIVO NACIONAL

Efectuada a revisão bibliográfica, a investigação vai agora deborcar-se em concreto num clube profissional desportivo. Este capítulo foi elaborado de acordo com o Álbum de Centenário do CDN e com as informações recolhidas pelo site do próprio clube.

2.1 - História do Clube

A fundação do clube remonta a 8 de Dezembro de 1910, com a designação de Nacional Sport Grupo. Em 1916, ano em que o clube estreou-se em competições, o clube passou a chamar-se Grupo Desportivo Nacional, tendo sido implementado desde então, o uniforme branco e preto. Desde a sua criação (1910) até a estreia em competições, o clube passou por um período de aprendizagem e amadurecimento.

Figura 6: Primeiro onze do Clube Desportivo Nacional em 1922.



Fonte: Site do Clube Desportivo Nacional

Em 1922, o nome do clube seria novamente alterado, então para a actual denominação – Clube Desportivo Nacional (CDN).

O primeiro grande marco da história do clube remonta ao ano de 1925. Nesse ano o clube deu início à construção de raiz do primeiro estádio do arquipélago: o Estádio dos Barreiros, que seria inaugurado no dia 26 de Julho de 1927 num jogo contra o Vitória de Setúbal, resultado esse que acabou com um empate a zero bolas. Esse estádio permitiu aos Madeirenses praticar não só futebol como também atletismo e outras modalidades.

Os anos 30s, 40s e 50s foram anos decisivos quanto à introdução da marca Nacional no principal panorama do desporto regional e nacional. Em 1934, estreou-se no Campeonato de Portugal, em representação da Madeira. Em 1935, 1937 e 1939 conquistou os seus primeiros campeonatos da Madeira. No ano de 1947 a natação do CDN conquistou o título de Campeão Nacional, tendo ainda nesse mesmo ano, participado, pela primeira vez, no Campeonato Nacional de Voleibol.

No entanto, apenas em 1975, após ganhar o título de campeão do Campeonato da Madeira é que o CDN consegue finalmente participar no Campeonato Nacional da III Divisão. Apostando em triunfar a nível nacional, em 1977/1978 o CDN ascendeu à II Divisão e dez anos depois, em 1987/1988 estreou-se no principal escalão de futebol profissional, tendo permanecido neste escalão até 1991. Entrando num período de crise, o início da década de 90 mostraram um CDN irregular e sem liderança, fazendo com que o clube descesse para a II Divisão B na época de 1996/1997.

Fruto dessa crise, era altura de renovar e inovar no clube e com a entrada em cena nesse ano de um novo presidente, Rui Alves, o clube começou a construir bases sustentáveis para reaparecer ao mais alto nível a nível nacional.

No entanto, a entrada de Rui Alves, não se resumia somente a vencer no relvado. A ilha da Madeira sempre foi vista como um local onde a simpatia por outro clube era evidente, e isso retirava apoio importante ao CDN. Contra esta situação, Rui Alves procura construir a casa “alvi-negra” e em 1998 iniciou-se a construção do Estádio Engenheiro Rui Alves – actualmente designado por Estádio da Madeira – tendo sido estreado em 2000.

Figura 7 - Primeiro onze do CDN nas competições europeias



Fonte: Site do Clube Desportivo Nacional

A partir dessa inauguração, o CDN começava o século XXI na máxima força. Ainda no ano de 2000, voltaria a subir à II Liga e dois anos mais tarde regressados ao escalão maior do futebol português. Em 2003/2004 o CDN alcança a melhor posição de sempre do Nacional nas competições nacionais de futebol e qualificou-se pela primeira vez para a Taça UEFA, tendo feito a sua estreia europeia a 16 de Setembro de 2004, num jogo na capital da Andaluzia, contra o Sevilha FC. Não conseguiu passar a 1ª eliminatória desta fase.

A nível europeu, o CDN voltou a participar na Taça UEFA na época de 2006/2007, também não tendo sucesso na 1ª eliminatória, frente ao *Rapid de Bucarest*. Em 2009/2010, o CDN voltou a competir a nível europeu, agora na prova denominada por Liga Europa, tendo surpreendido o mundo do futebol ao eliminar na 1ª eliminatória o *Zenit de São Petersburgo*, que tinha vencido a competição no ano transacto.

No século XXI, o CDN tem sido exemplo e referência de um clube organizado e bem gerido. Além das quatro presenças europeias, o Nacional conseguiu ultrapassar os feitos desportivos nacionais do grande rival Marítimo e ainda, detém neste momento melhores infra-estruturas que o seu rival: construiu um complexo desportivo na Choupana – onde detém o seu Estádio da Madeira com capacidade para 5.500 pessoas – reestruturou a sua academia em que actualmente o futebol jovem do CDN domina totalmente a nível regional e apostou noutras modalidades amadoras como a natação e o futebol de praia que têm tido registos notáveis a nível nacional e internacional, dando visibilidade ao clube e à região.

2.2 - Cidade Desportiva

Com mais de 100 anos de história, o CDN alcançou um dos sonhos dos principais dirigentes do clube: a construção de uma cidade desportiva que concentrasse toda a actividade desportiva no mesmo local. Neste momento o CDN tem uma das melhores infra-estruturas desportivas do país, que permite aos seus atletas, de diversas modalidades, uma melhor evolução como atleta e como homem.

A cidade desportiva do CDN é composto pelo Estádio da Madeira que tem capacidade para 5.500 pessoas; um hotel de 20 quartos; um refeitório; pavilhão multiusos, Campo do Centenário – campo de treinos de futebol de relva -; Cristiano

Ronaldo Campus Futebol – academia de formação de futebol; vários auditórios; bares de apoio; parques de estacionamento cobertos – com capacidade para cerca de 700 viaturas; entre outros.

Figura 8 – Cidade Desportiva do Clube Desportivo Nacional



Fonte: Site do Clube Desportivo Nacional

2.3 - Futebol Formação

Presentemente, o CDN é o melhor clube regional a nível de formação, tendo alcançado quase todos os títulos regionais em todos os escalões de competição. A qualidade da formação “alvi-negra” é espelhada através da sua equipa de Juniores, em que é a única equipa regional a participar no campeonato nacional de Juniores.

No global de todas as equipas em todos os escalões, o CDN tem cerca de 800 jovens em actividade na cidade desportiva, números que demonstram a grandeza da formação do CDN e da qualidade da sua formação e cidade desportiva.

2.4 - Outras Modalidades

Actualmente, e para além do futebol, o CDN compete a nível regional, nacional e internacional em várias modalidades:

- Futebol de Praia
- Natação
- Ginástica Artística
- Ginástica Rítmica
- Ténis

- Triatlo
- Padel
- Muay-Thai
- Automobilismo
- Bilhar

Nestas 10 modalidades, o CDN possui cerca de 20 monitores e cerca de 900 atletas amadores. Ao longo da sua história, muitas são as conquistas a nível nacional e internacional, que contribuíram para a criação e evolução da marca do CDN.

2.5 - Cristiano Ronaldo

Considerado como o melhor jogador do mundo em 2008 e 2013, o CDN tem em Cristiano Ronaldo uma marca a nível mundial. Tendo sido jogador do CDN até aos seus 11 anos, altura em que mudou-se para o Sporting Clube de Portugal, é um facto incontornável de que Cristiano Ronaldo fez parte da sua formação no clube “alvi-negro”.

Figura 9 – Cristiano Ronaldo vestido com a camisola do CDN



Fonte: Site do Clube Desportivo Nacional

3 - Concepção da Investigação Empírica

Neste capítulo será abordado e explicado toda a estrutura que foi utilizada para a obtenção dos resultados desejados, de acordo com os objectivos de investigação que foram propostos.

3.1 - Campo de Investigação

A presente investigação foca-se na identificação das diferenças existentes no valor da marca do CDN, entre a perspectiva dos adeptos e simpatizantes do CDN perante a visão dos funcionários do próprio clube. Por esse facto, tivemos que apurar a força e impacto do valor da marca, separadamente, da perspectiva dos adeptos e simpatizantes do CDN, com a visão dos colaboradores do CDN, para que posteriormente fosse possível identificar as diferenças existentes entre os dois grupos.

Nesse sentido, o meio escolhido para a realização dos inquéritos aos adeptos e simpatizantes do CDN foi os jogos realizados em casa, no Estádio da Madeira, da presente época. No total foram seleccionados quatro jogos em casa, em que as entrevistas decorreram antes do próprio jogo. Não foi realizado qualquer questionário depois do jogo para que o factor emocional não pesasse na resposta do inquerido, que positiva quer negativamente. Os jogos seleccionados foram:

- Dia 17-08-2014: CD Nacional vs Moreirense (1ª jornada da Liga Portuguesa);
- Dia 28-08-2014: CD Nacional vs Dínamo Minsk (2ª mão do Play-off para a Liga Europa);
- Dia 31-08-2014: CD Nacional vs Arouca (3ª jornada da Liga Portuguesa);
- Dia 20-09-2014: CD Nacional vs Braga (5ª jornada da Liga Portuguesa).

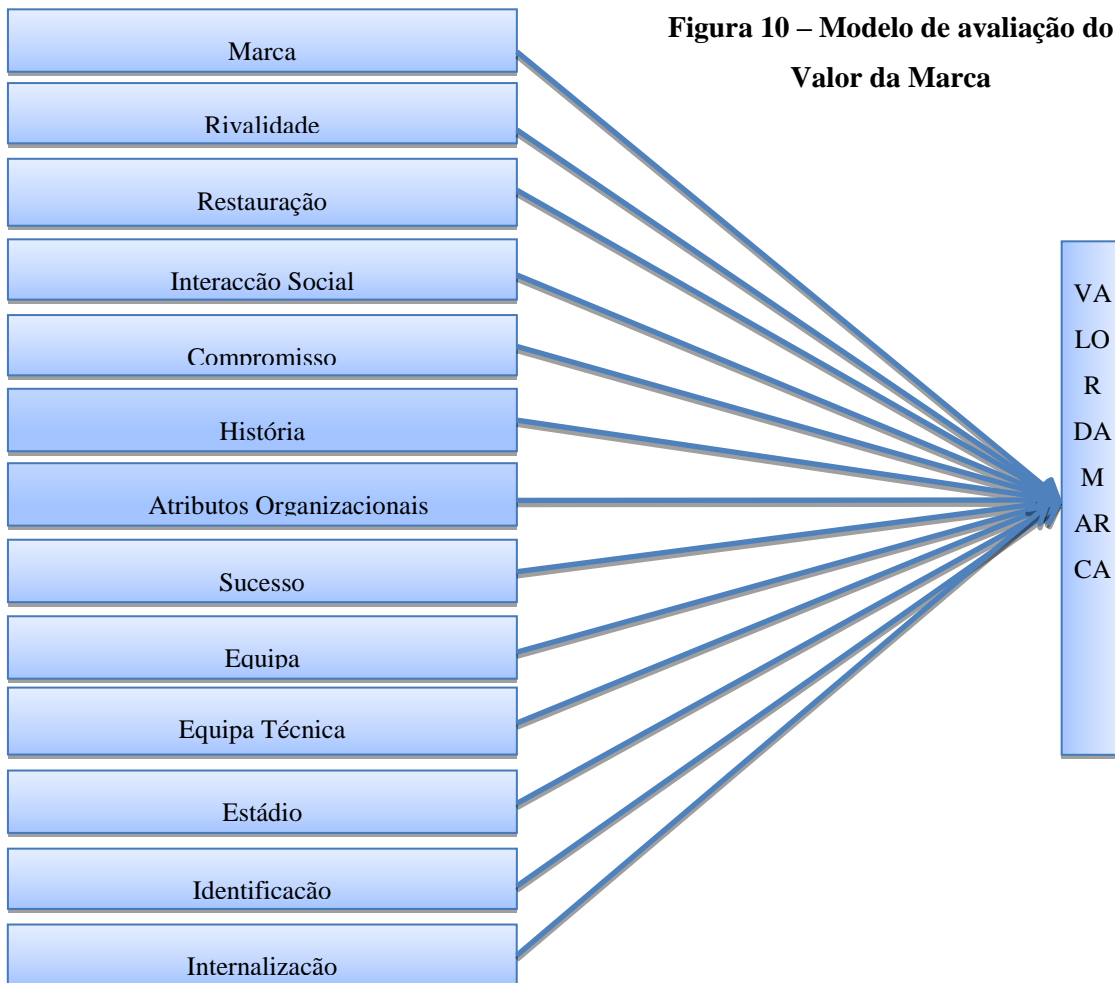
Por outro lado, e para obter a resposta dos colaboradores do CDN, deslocamo-nos à sede do clube e ao Estádio da Madeira, onde trabalham os funcionários do clube.

3.2- Modelo Conceptual

De acordo com a revisão da literatura efectuada, iremos desenhar um modelo conceptual para a nossa investigação.

Esta investigação irá basear-se no modelo de análise SBBE de Ross *et al.* (2008). No modelo de análise escolhido, existem duas dimensões essenciais para os consumidores avaliarem um determinado serviço desportivo:

- Associações à Marca (Marca, Rivalidade, Restauração, Interacção Social, Compromisso, História, Atributos Organizacionais, Sucesso, Equipa, Pessoal não jogador e Estádio);
- Notoriedade da Marca (Identificação e Internalização).



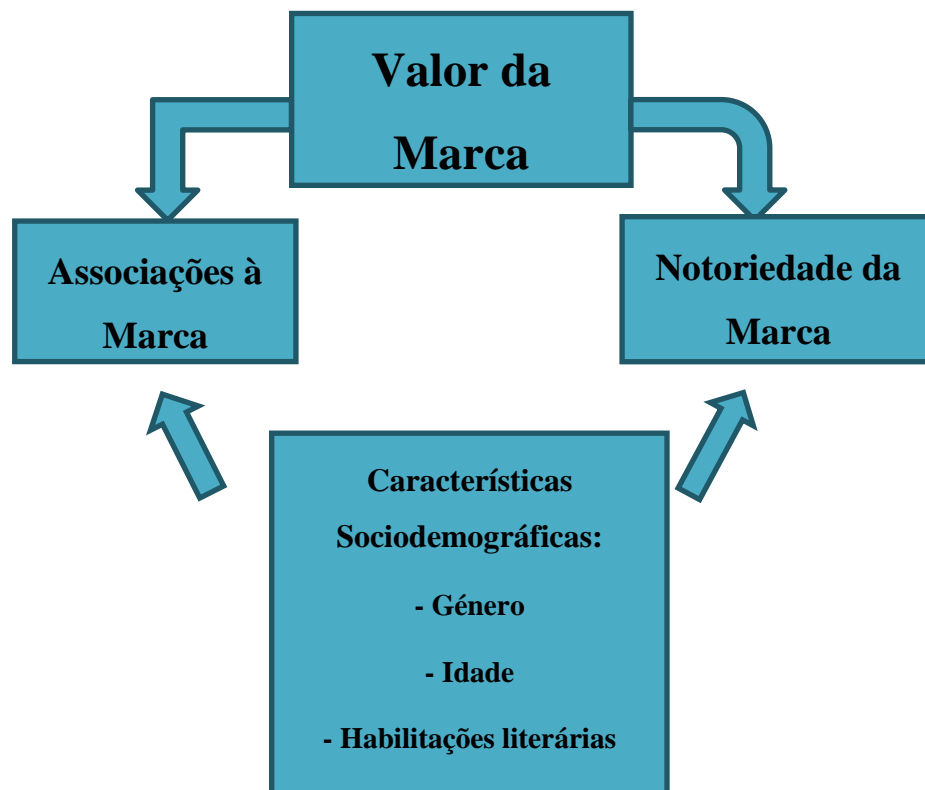
Fonte: Elaboração Própria

O modelo SBBE baseia-se num questionário que é constituído por uma primeira secção com 49 itens, divididos em 13 constructos, onde os inqueridos demonstraram o seu grau de acordo ou desacordo, através da escala usada – Escala de *Likert* de 7 pontos, em que o 1 significa “Discordo Totalmente” e o 7 significa “Concordo Totalmente”.

Adicionalmente a este inquérito, introduzimos uma segunda secção, que foi destinada ao perfil do inquerido, tendo sido inserido três variáveis sociodemográficas - género, idade e habilitações literárias – e ainda uma variável direccionada com a ligação ao clube, anos de sócio no clube. Esta última variável apenas foi pedida aos adeptos do Clube Desportivo Nacional.

Ao relacionarmos as duas dimensões do SBBE com as características sociodemográficas dos adeptos e simpatizantes do CDN, o modelo conceptual será o seguinte:

Figura 11 – Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração Própria

3.3 - Hipóteses de Investigação

Face ao modelo conceptual utilizado, elaboraram-se as hipóteses de investigação para este nosso estudo:

- Hipótese 1: A marca Nacional é percebida de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN.
- Hipótese 2: A rivalidade entre Nacional e Marítimo é vista com maior intensidade pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;
- Hipótese 3: A qualidade da zona de restauração é percebida de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN.
- Hipótese 4: A vertente social é vista com maior preocupação pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;
- Hipótese 5: O compromisso dos adeptos é percebido de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN.
- Hipótese 6: A história do CDN é percebida de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN.
- Hipótese 7: Os atributos organizacionais são vistos com maior relevo pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos dos funcionários do CDN;
- Hipótese 8: O sucesso do Nacional é percebido de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;
- Hipótese 9: A qualidade equipa do Nacional é percebida de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;
- Hipótese 10: O trabalho da equipa técnica é percebida de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;
- Hipótese 11: O estádio varia entre a perspectiva dos adeptos e simpatizantes do CDN com a visão dos funcionários do CDN;
- Hipótese 12: A identificação ao clube é vista com maior intensidade pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;
- Hipótese 13: A internalização ao clube é vista com maior intensidade pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;

3.4 - População e Amostra

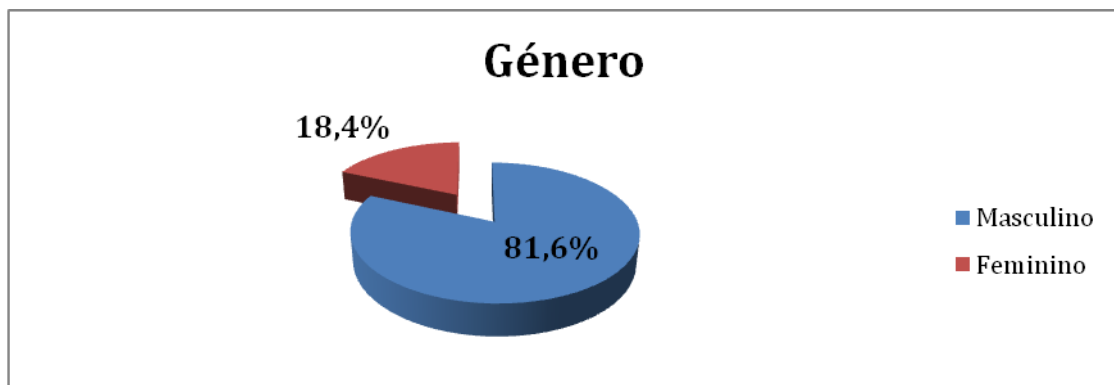
A população do estudo tem que ser analisada em duas perspectivas diferentes. Numa primeira perspectiva, a população para um determinado inquérito é composta por todos os adeptos e simpatizantes do CDN. Até à data de 25 de Setembro de 2014, e segundo dados recebidos pela direcção do clube, o CDN tem 7.000 sócios. No entanto, e colocando a perspectiva do simpatizante do clube, acreditamos que este valor aumenta significativamente para 40 mil indivíduos. Por outro lado, o CDN tem actualmente cerca de 50 funcionários do clube – em que se excluí desta população a equipa técnica e os jogadores da equipa principal de futebol profissional.

3.5 - Caracterização da Amostra

Amostra – Adeptos e Simpatizantes do CDN

De um total de 158 respostas obtidas de adeptos e simpatizantes do CDN, em que todos os inquiridos responderam com garantia de anonimato, podemos constatar pela figura nº 12, que a amostra representativa da população é composta, maioritariamente, pelo sexo masculino, onde obtivemos 129 inquéritos masculino face a apenas 29 inquéritos femininos.

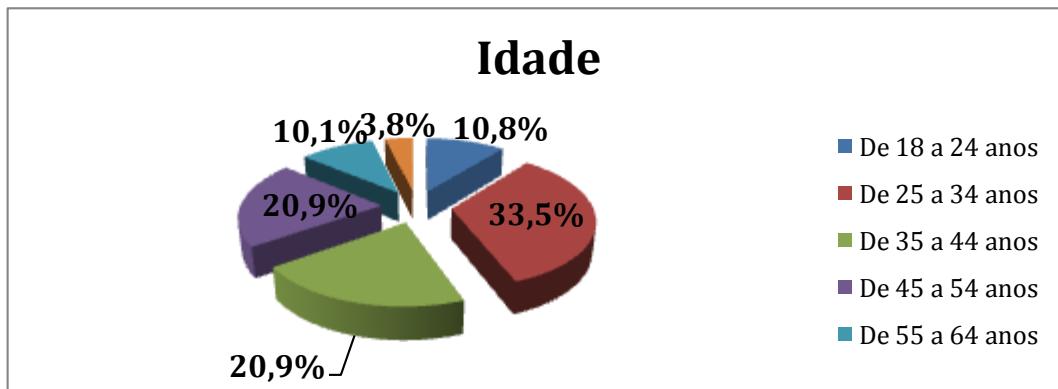
Figura nº 12 – Distribuição por Género da amostra efectuada aos adeptos e simpatizantes do CDN



Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Relativamente à faixa etária dos inqueridos, podemos confirmar pela figura nº13, que a maior parte dos inqueridos, com 53 indivíduos, tinha entre 25 e 34 anos, com um total de 33,5%. É importante ainda referir que as faixas etárias de 35 a 44 anos e de 45 a 54 anos, tiveram ambas um peso de 20,9% da população global, com 33 indivíduos cada intervalo.

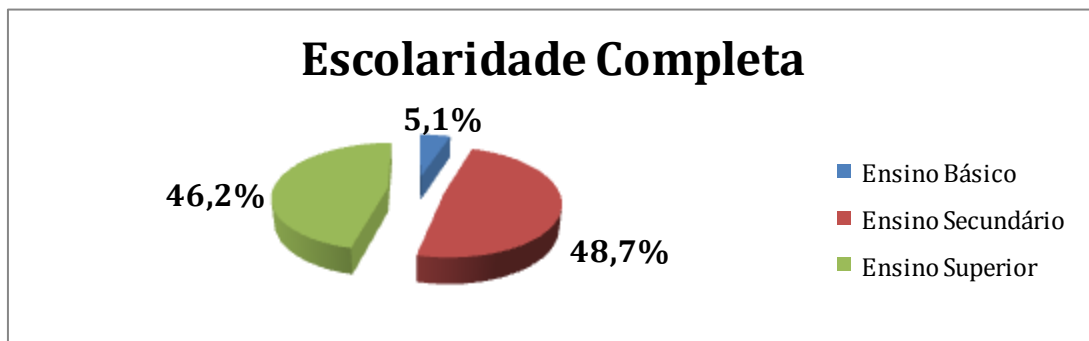
Figura nº13 – Distribuição pelo escalão de idades da amostra efectuada aos adeptos e simpatizantes do CDN



Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

A figura nº14, abaixo representado, demonstra a distribuição dos inqueridos por habilitações literárias em que 77 indivíduos têm o ensino secundário completo, 73 indivíduos tem o ensino superior completo e apenas 8 pessoas têm apenas o ensino básico completo.

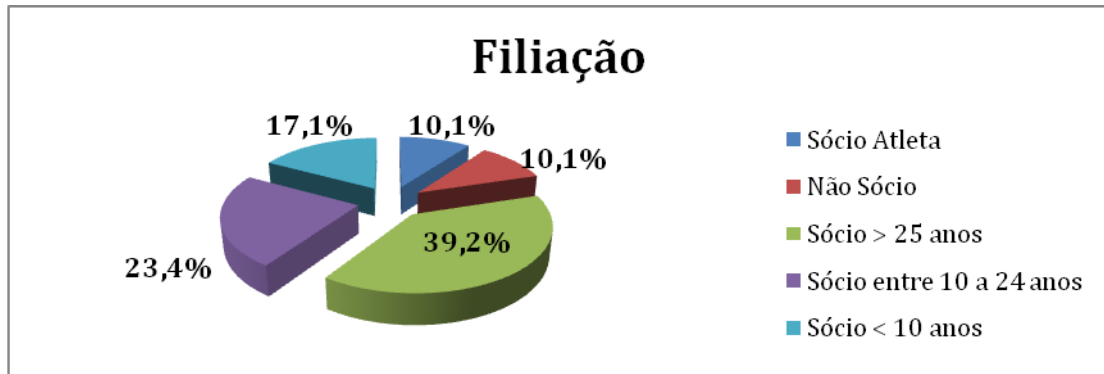
Figura nº14 – Distribuição pela escolaridade da amostra efectuada aos adeptos e simpatizantes do CDN



Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Relativamente à filiação dos inqueridos, e conforme podemos visualizar pela figura nº15, consta-te que apenas 10,1% dos inqueridos não eram sócios do CDN e que 10,1% são sócios atletas, o que demonstra que quase 80% dos inqueridos são indivíduos que pagam anualmente as quotas de sócios. Nota para o facto do sócio atleta não pagar quotas no clube.

Figura nº 15 – Distribuição por filiação da amostra efectuada aos adeptos e simpatizantes do CDN

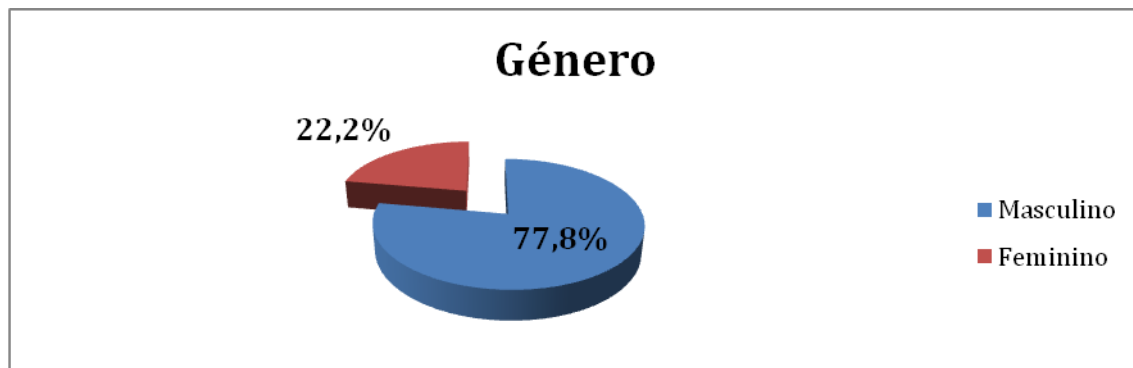


Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Amostra – Funcionários do CDN

Relativamente às respostas obtidas por parte dos funcionários do clube, podemos constatar pela figura nº16, que o sexo masculino também domina nesta amostra representativa da população, representando 78% da amostra global. Obtivemos 28 inquéritos masculinos face a 8 inquéritos femininos. No total, recolhemos 36 inquéritos.

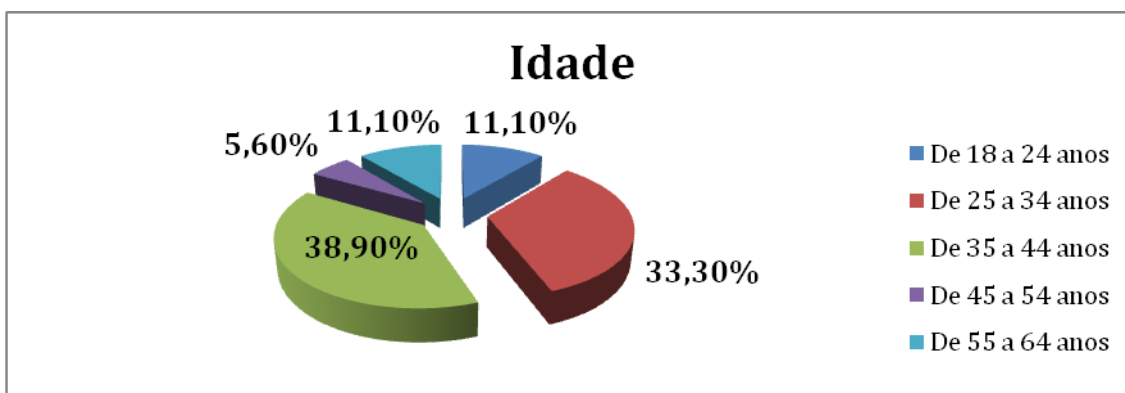
Figura nº16 – Distribuição por Género da amostra efectuada aos funcionários do CDN



Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Quanto à faixa etária dos funcionários do CDN, através da figura nº 17, verificámos que o intervalo de 35 a 44 anos é que representa uma maior percentagem (38,9%), com 14 indivíduos. Logo depois surge o intervalo de 25 a 34 anos, com 12 indivíduos.

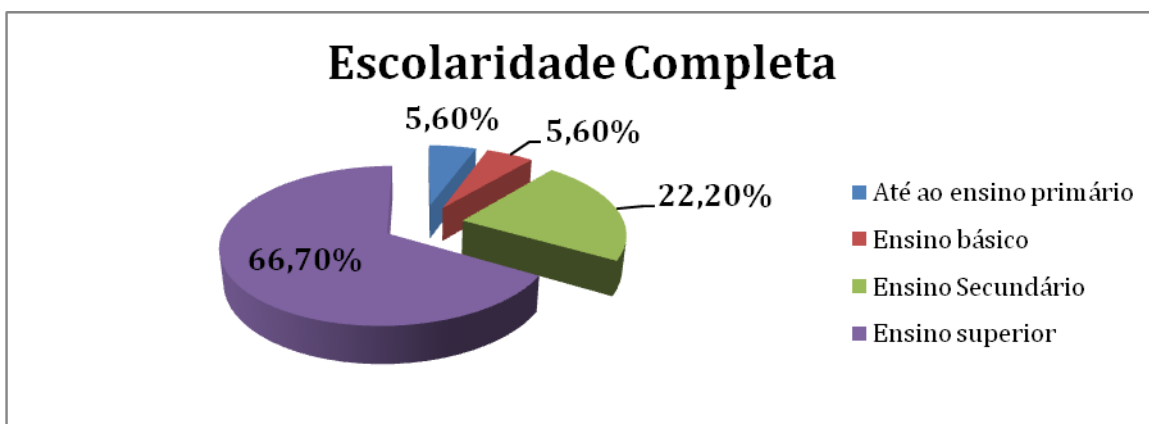
Figura nº17 – Distribuição pelo escalão de idades da amostra efectuada aos funcionários do CDN



Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Por fim, a figura nº 18, abaixo ilustrado, demonstra a distribuição dos funcionários do CDN por habilitações literárias, em que dos 24 indivíduos têm o ensino superior e representam 66,7% da população global. Posteriormente, 8 indivíduos possuem o ensino secundário completo, deixando que apenas 2 indivíduos possuem o ensino básico e 2 indivíduos o ensino primário.

Figura nº18– Distribuição pela escolaridade da amostra efectuada aos funcionários do CDN



Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

4 - ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Neste capítulo vamos identificar e analisar estatisticamente os dados recolhidos do questionário aplicado tanto aos adeptos e simpatizantes do CDN como também aos funcionários do CDN.

4.1 - Pré-teste

Para uma melhor verificação do questionário, foi realizado um pré-teste a 8 adeptos do Nacional, escolhido de forma aleatória. Neste pré-teste não foi alterado nada para o inquérito final, uma vez que todos os adeptos compreenderam esse mesmo inquérito.

4.2 - Técnicas de Estatísticas Utilizadas

Com a recolha de todos os inquéritos, introduzimos todas as respostas numa folha de *Excel* e à verificação da sua validade. Identificámos que 11 respostas dos adeptos e simpatizantes do CDN ao questionário estavam mal registadas e dessa forma, tivemos que retirar da amostra. Posteriormente, todos os dados foram transportados para o programa *SPSS Statistics (v.22.0)*, onde foram correctamente tratados.

4.3 - Apresentação e Discussão de Resultados

Baseado na amostra independente que explicamos anteriormente, e uma vez que ambas as amostras são superiores a 30 sujeitos, foi realizado o *t-test* para identificar se existe diferenças significativas no valor médio das respostas dos adeptos e simpatizantes do CDN com a dos funcionários do CDN, para cada um dos 13 constructos. Utilizamos o *t-test* uma vez que vamos realizar o teste apenas para 2 grupos.

De acordo com o nível de significância adoptado (5%), conseguimos visualizar, através da tabela nº 2, na página 45 ilustrada, que os adeptos e simpatizantes do CDN têm

uma perspectiva diferente do valor da marca do CDN da que têm os funcionários do CDN.

Quando o p é inferior a 0,05 isto significa que existe diferenças estatisticamente significativas nos valores médios dos constructos entre os dois grupos (adeptos e simpatizantes e funcionários). Ainda, e através do desvio padrão, iremos analisar também a variabilidade das respostas.

No entanto, antes de analisarmos os resultados, é necessário explicar alguns procedimentos que tivemos que seguir para a introdução e análise dos dados no SPSS.

No método utilizado nesta investigação, foram utilizadas variáveis de escala ordinal que segundo Guimarães & Cabral (1997), permitem identificar uma ordenação das classes segundo algum critério significativo. No nosso caso em concreto, foi utilizado a escala de *Likert*.

Como já foi mencionado, ambas as amostras dos dois grupos são superiores a 30 sujeitos e desse modo, a distribuição de amostragem da média pode ser reconhecida como aproximadamente normal (Guimarães e Cabral, 1997).

Uma vez que o questionário usado tem questões com sentido negativo, tivemos que realizar a inversão das questões, em que invertemos a codificação dessas mesmas questões. As questões do questionário que sofreram essa inversão no SPSS, foram as questões nº5, nº11, nº23, nº28 e nº30.

Tabela nº 2 – Estatística Descritiva – Média, Desvio Padrão e T-Test

	Adeptos e Simpatizantes		Funcionários		<i>p</i>
	<i>x</i>	σ	<i>x</i>	σ	
Marca	17,05	3,14	19,06	2,78	<0,001
Rivalidade	10,83	2,67	11,4	2,87	0,226
Restauração	8,15	5,25	10,4	4,91	0,017
Interacção Social	20,87	4,73	21,6	4,65	0,394
Compromisso	17,02	5,31	19,6	3,72	<0,001
História	12,56	3,45	14,28	3,80	0,009
Atributos Organizacionais	16,75	4,56	20,89	3,89	<0,001
Sucesso	7,58	3,58	10,50	4,05	<0,001
Equipa	12,65	3,34	14,3	3,22	0,006
Equipa Técnica	15,21	2,97	16,17	3,23	0,088
Estádio	14,74	2,95	17,67	2,81	<0,001
Identificação	24,87	4,02	26,56	2,51	0,002
Internalização	22,96	3,96	24,2	4,53	0,096

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

A nível da dimensão “Associações à Marca”, são 8 de 11 os constructos que têm diferenças estatisticamente significativas – as setas vermelhas na figura nº 12 indicam quais os constructos que têm diferenças estatisticamente significativas - isto é, não existe uma resposta consensual entre os adeptos e simpatizantes do CDN com a dos funcionários do CDN para os seguintes constructos: Marca, Restauração, Compromisso, História, Atributos Organizacionais, Sucesso, Equipa e Estádio. Apenas os constructos da Rivalidade, Interação Social e Equipa Técnica, reúnem o consenso entre adeptos e simpatizantes do CDN com os funcionários do CDN.

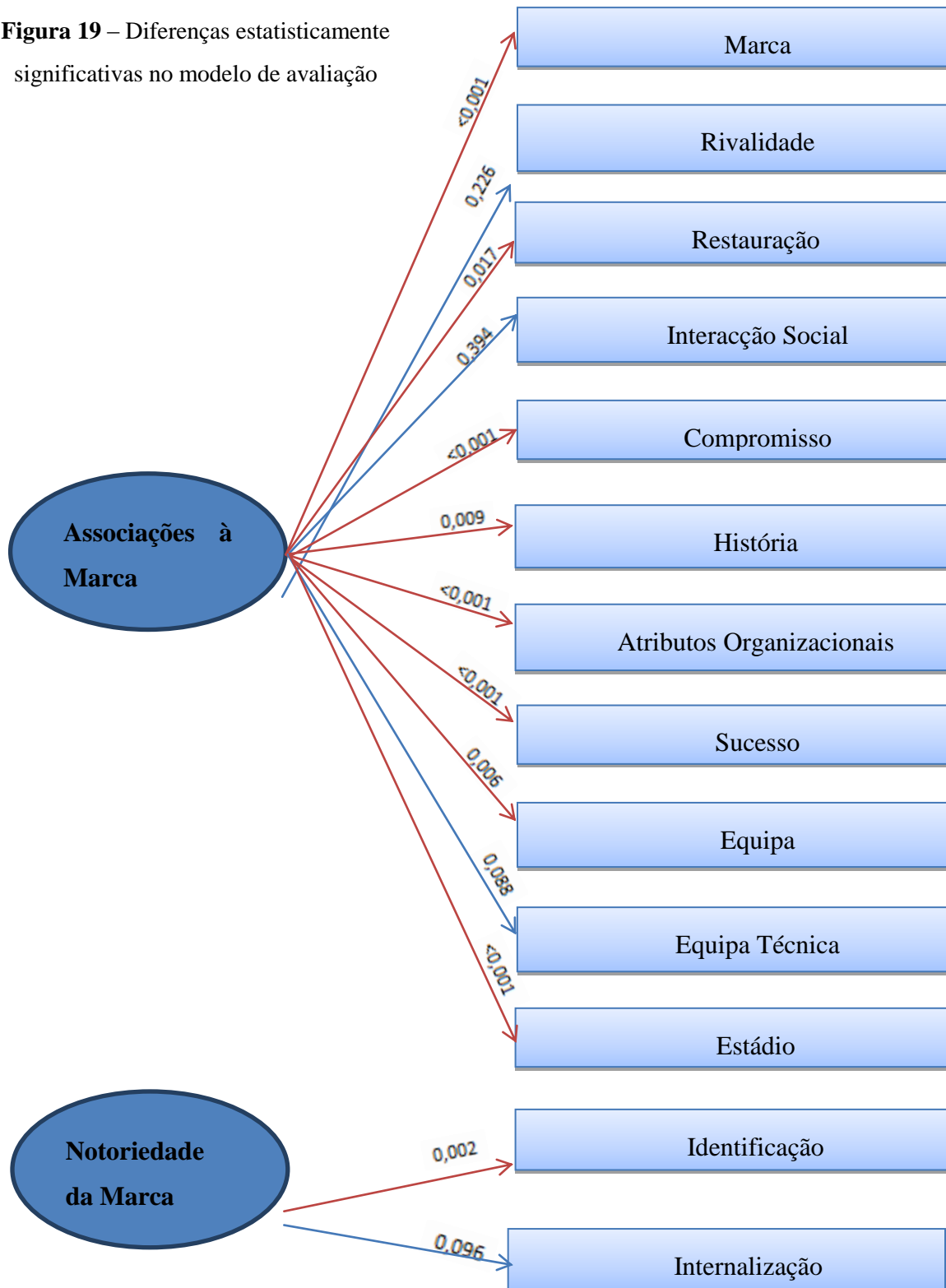
Por outro lado, a nível da dimensão “Notoriedade da Marca”, o constructo “Identificação” também apresenta diferença estatística significativa entre as respostas dos adeptos e simpatizantes do CDN com a dos funcionários do CDN.

Num aspecto global, e dos 13 constructos avaliados, 9 constructos apresentam diferenças estatisticamente significativas.

Um aspecto muito importante de realçar, e como podemos analisar pela tabela nº2, é que a média de respostas dos colaboradores do CDN foi sempre superior, em todos os 13 constructos, às respostas dos adeptos e simpatizantes do CDN, o que significa que os adeptos e simpatizantes do CDN têm uma imagem menos forte do valor de marca do CDN do que têm os funcionários do clube.

Numa primeira fase iremos analisar os constructos que existem diferenças estatisticamente significativas e identificar quais as perguntas do inquérito dentro desses mesmos constructos que maior justifica estas mesmas diferenças. Posteriormente iremos identificar analisar os constructos onde não houve diferenças estatisticamente significativas.

Figura 19 – Diferenças estatisticamente significativas no modelo de avaliação



Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

4.3.1.1 – Marca

Tabela nº3 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da marca.

	Perguntas	Inquérito	Média	Percentagem respostas escala <i>Likert</i>						
				1	2	3	4	5	6	7
Q1:	O meu clube tem cores distintas.	Adeptos e Simpatizantes	5,5	0,0%	3,8%	5,1%	3,8%	40,5%	17,7%	29,1%
		Funcionários	5,8	0,0%	0,0%	5,6%	5,6%	33,3%	11,1%	44,4%

Q2:	O símbolo do meu clube é único.	Adeptos e Simpatizantes	6,0	0,0%	0,0%	5,1%	9,5%	14,6%	21,5%	49,4%
		Funcionários	6,7	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	5,6%	88,9%

Q3:	O logotipo do meu clube é diferente dos outros.	Adeptos e Simpatizantes	5,5	0,0%	3,8%	5,1%	18,4%	14,6%	22,8%	35,4%
		Funcionários	6,5	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	11,1%	5,6%	77,8%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

A questão nº3 foi aquela que maior diferença existiu entre as respostas dos adeptos e simpatizantes do CDN com a resposta dos funcionários do CDN. Na escala de *Likert*, a média de resposta dos sócios e simpatizantes foi de 5,5 enquanto que a dos funcionários foi de 6,5 valores, tendo 78% dos funcionários do CDN respondido com 7 valores.

Para fortalecer ainda mais o valor da marca do CDN, na perspectiva dos adeptos e consumidores, e como sugestões, o CDN deverá desenhar / pintar o seu logotipo e símbolo nas diversas entradas de acesso às bancadas; nas zonas de lazer; nos corredores

de acesso ao estádio, entre outros. Esta medida iria aumentar a identidade dos adeptos e simpatizantes do CDN com a marca do CDN.

No entanto, tanto o valor da média das respostas dos adeptos e simpatizantes do CDN como a dos funcionários do CDN, têm um valor alto, ou seja, que a dimensão da marca afecta positivamente o valor da marca do CDN, tendo no entanto maior força na visão dos colaboradores do que para os adeptos e simpatizantes do CDN. De acordo com a figura nº 3 – *branding iceberg* – que mencionamos anteriormente, esta dimensão está relacionada com a identidade da marca, uma vez que os elementos que estão a ser analisados nesta dimensão dizem respeito ao que os consumidores podem ver e que são muito valiosos para termos vantagem competitiva. Nesse sentido, e uma vez que o valor da média das respostas dos dois grupos são positivas, podemos assumir que o CDN tem neste momento uma identidade forte perante os consumidores e poderá explorar essa variável em futuras campanhas de marketing.

4.3.1.2 – Restauração

Tabela nº4 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da restauração.

	Perguntas	Inquérito	Média	Percentagem respostas escala <i>Likert</i>						
				1	2	3	4	5	6	7
Q8:	A zona de restauração no estádio do meu clube é excelente.	Adeptos e Simpatizantes	3,6	6,3%	21,5%	19,6%	24,7%	19,0%	3,8%	5,1%
		Funcionários	5,1	0,0%	5,6%	11,1%	16,7%	16,7%	38,9%	11,1%

Q9:	Existem certos tipos de comida no estádio do meu clube que eu gosto de comer.	Adeptos e Simpatizantes	3,9	5,1%	13,3%	17,7%	38,0%	3,8%	15,8%	6,3%
		Funcionários	4,1	5,6%	16,7%	16,7%	11,1%	27,8%	22,2%	0,0%

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

Q10:	Eu gosto de comer no estádio do meu clube.	Adeptos e Simpatizantes	3,6	5,1%	26,6%	22,8%	19,0%	6,3%	19,0%	1,3%
		Funcionários	4,2	11,1%	5,6%	22,2%	11,1%	16,7%	33,3%	0,0%

Q11:	A zona de restauração no estádio do meu clube não é aceitável.	Adeptos e Simpatizantes	3,0	17,7%	32,9%	11,4%	24,1%	5,1%	3,8%	5,1%
		Funcionários	2,8	33,3%	22,2%	16,7%	0,0%	11,1%	16,7%	0,0%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Ao analisarmos a tabela nº 4, verifica-se que a questão nº8 é o factor principal para existir diferença estatística significativa no constructo da Restauração. O valor médio global das respostas por parte dos adeptos e simpatizantes do CDN é de 3,6 enquanto que a dos funcionários atinge os 5,1 valores. Ou seja, é notório que existe um grande descontentamento, relativamente à zona de restauração no estádio do CDN, para os adeptos e simpatizantes do CDN. Ainda, é importante salientar que tanto os adeptos e simpatizantes como os funcionários não estão agradados com o tipo de comida que existe no estádio do CDN, fazendo com que o constructo em análise – restauração – afete negativamente o valor da marca do CDN.

Analisando as infraestruturas do estádio do CDN, identificámos que apenas existe, fora do estádio, um Restaurante / Snack Bar chamado “O Alfredo”. O restaurante/bar mais próximo do estádio, sem ser o Restaurante / Snack Bar “O Alfredo”, fica a 1,1 km de distância, o que equivale a um percurso a pé a rondar os 20 minutos. Este restaurante / bar alternativo faz parte do Choupana Hills Resorts & Spa Hotel, um hotel de 5 estrelas situado nas imediações do estádio. Sendo um hotel de luxo, os preços praticados no bar e no restaurante não fazem desta alternativa uma solução viável para os adeptos e simpatizantes do CDN nem para os funcionários do próprio clube.

Nesse sentido, e sendo o Restaurante / Snack Bar “O Alfredo” um estabelecimento sem muita variabilidade a nível de refeição ou de espaço de convívio confortável e agradável, identificámos que existe uma grande falta de opções de oferta aos adeptos e simpatizantes do CDN como para os funcionários, a nível de restauração, principalmente em dias de jogos. Segundo Esteves (2005), o constructo da Restauração tem também uma vertente social importante pois culturalmente é habitual utilizar as refeições para socializar com familiares e amigos.

Por outro lado, e já dentro do estádio do CDN, é visível que existe um bar de apoio para cada uma das bancadas, o que achamos ser suficiente face ao número de espectadores para cada uma das bancadas. Ainda, e na zona dos camarotes e convidados VIP’s, existe um restaurante que está aberto nos dias de jogos, somente para os adeptos e simpatizantes que adquiriram camarote.

Como alternativa e sugestão para contornar esta situação, deverá ser criado, nos dias de jogo, diversos espaços de lazer e de comes e bebes, nas imediações no estádio, em formato de rouletes, à semelhança do que acontece noutros estádios portugueses. Com a criação de novos espaços, existiria maior oferta para os espectadores.

4.3.1.3 - Compromisso

Tabela nº5 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo do compromisso.

	Perguntas	Inquérito	Média	Percentagem respostas escala <i>Likert</i>						
				1	2	3	4	5	6	7
Q16:	O meu clube é apoiado por muitos adeptos leais.	Adeptos e Simpatizantes	4,3	2,5%	13,3%	23,4%	12,0%	24,7%	12,0%	12,0%
		Funcionários	5,2	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	22,2%	27,8%	16,7%

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

Q17:	Muitos adeptos acompanham regularmente o clube.	Adeptos e Simpatizantes	3,6	7,0%	19,6%	32,9%	8,9%	15,8%	5,7%	10,1%
		Funcionários	3,9	5,6%	0,0%	38,9%	22,2%	22,2%	11,1%	0,0%

Q18:	A lealdade dos adeptos é muito notável.	Adeptos e Simpatizantes	4,5	0,0%	2,5%	28,5%	25,3%	18,4%	11,4%	13,9%
		Funcionários	5,2	0,0%	0,0%	5,6%	22,2%	22,2%	44,4%	5,6%

Q19:	Os adeptos seguem o clube há muito tempo.	Adeptos e Simpatizantes	4,6	0,0%	0,6%	17,1%	33,5%	29,1%	8,2%	11,4%
		Funcionários	5,3	0,0%	0,0%	5,6%	11,1%	38,9%	33,3%	11,1%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Relativamente ao constructo Compromisso, é curioso identificar que são os próprios adeptos e simpatizantes do CDN que atribuíram os valores mais baixos relativamente ao apoio e à lealdade deles mesmo. Na Q16 e na Q18, questões direccionadas para a lealdade dos adeptos, é notório que são os próprios adeptos e simpatizantes do CDN a reconhecer que o clube não é apoiado por adeptos leais. Ainda neste constructo, e com uma média global muito próxima uma da outra, é perceptível que tanto os adeptos e simpatizantes como os funcionários, reconhecem que os adeptos do clube não acompanham regularmente o clube.

De acordo com os dados recolhidos da Liga Portuguesa¹, o CD Nacional é dos clubes com menos assistências de espectadores nos jogos da 1ª divisão, tendo tido nas últimas épocas desportivas as seguintes taxas de ocupação:

¹ <http://www.ligaportugal.pt/oo/estatisticas/espectadores/clube>

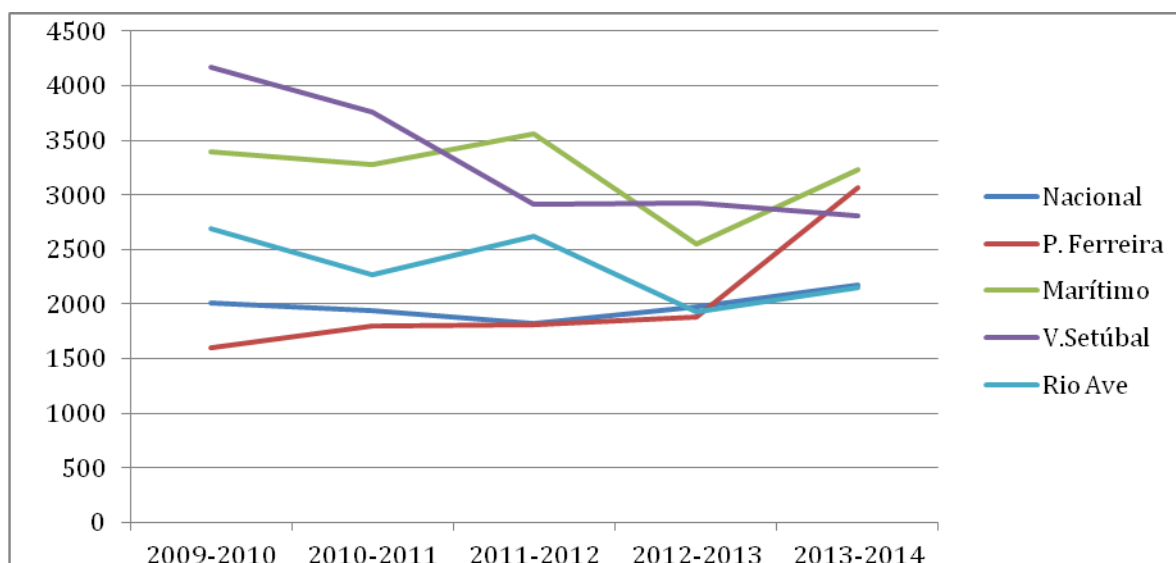
Tabela nº6 – Taxa de ocupação do Estádio da Madeira

Época Desportiva	Nº jogos em casa	Média espectadores	% média ocupação
2013-2014	17	2.179	39%
2012-2013	17	1.973	34%
2011-2012	17	1.825	32%
2010-2011	17	1.936	36%
2009-2010	16	2.007	39%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com o site da Liga Portuguesa de Futebol

Excluindo os três grandes (Benfica, Sporting e Porto), o SC Braga e o Vitória de Guimarães (dois clubes com uma massa associativa muito grande), identificamos os clubes que nos últimos cinco anos estiveram sempre presentes na primeira divisão da liga portuguesa e que tenham alcançado um lugar europeu nesses mesmos anos.

Figura nº 20 – Taxa de ocupação da equipa do Nacional, Paços de Ferreira, Marítimo, Vitória de Setúbal e Rio Ave.



Fonte: Elaboração próprio, de acordo com o site da Liga Portuguesa de Futebol

Como podemos analisar pela figura nº 20, o CDN é o clube que tem tido nos últimos cinco anos uma menor variabilidade das suas assistências, o que demonstra que os poucos adeptos e simpatizantes do CDN que vão ao estádio, assistem aos jogos do seu clube com alguma regularidade e independentemente dos resultados desportivos.

Contudo, sendo o CDN um clube que tem uma população de sócios e simpatizantes por volta das 40 mil pessoas, a média de espectadores no estádio do CDN corrobora com a média baixa que foi alcançada nos inquéritos, relativamente à questão nº17 – muitos adeptos acompanham regularmente o clube. Por exemplo, só o Rio Ave é que teve na época transacta uma média de espectadores/ jogo mais baixa que à do CDN.

No entanto, e fruto das várias campanhas de marketing, realizadas nos últimos dois anos, por parte do CDN para aumentar o número de sócios e o número de espectadores nos jogos, podemos verificar que a média de espectadores tem aumentado desde a época 2011/2012, tendo a taxa de ocupação média aumentado de 32% (na época 2011/2012) para 39% (época 2013/2014). Esta política de marketing desenvolvida nos últimos anos é uma nota positiva para aumentar a lealdade dos adeptos e simpatizantes do CDN pois, e segundo Funk e James (2006), o compromisso é um dos factores que faz com que os espectadores sejam leais.

4.3.1.4 - História

Tabela nº7 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da história.

	Perguntas	Inquérito	Média	Percentagem respostas escala <i>Likert</i>						
				1	2	3	4	5	6	7
Q20:	O meu clube tem história de conquistas.	Adeptos e Simpatizantes	4,6	0,0%	0,0%	9,5%	44,9%	30,4%	10,1%	5,1%
		Funcionários	5,2	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	27,8%	11,1%	27,8%

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

Q21:	O meu clube tem uma história rica.	Adeptos e Simpatizantes	4,9	0,0%	3,8%	5,1%	20,3%	47,5%	10,8%	12,7%
		Funcionários	5,4	0,0%	0,0%	5,6%	16,7%	33,3%	22,2%	22,2%

Q22:	O meu clube tem tido sucesso no passado.	Adeptos e Simpatizantes	4,8	0,0%	8,9%	7,0%	13,3%	42,4%	20,3%	8,2%
		Funcionários	5,3	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	33,3%	27,8%	16,7%

Q23:	Não há nenhuma história à volta do meu clube.	Adeptos e Simpatizantes	1,8	50,6%	31,6%	12,7%	2,5%	0,0%	2,5%	0,0%
		Funcionários	1,6	61,1%	16,7%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Como se pode observar na tabela nº7, as questões 20, 21 e 22, são as questões que fazem com que este constructo tenha diferenças estatisticamente significativas entre a perspectiva do adepto e simpatizante do CDN com a visão dos funcionários. Verificámos que ambas as populações concordam até certo ponto que o clube tem tido sucesso no seu passado, no entanto os adeptos e simpatizantes sentem e acreditam que o clube poderia ter mais e melhores resultados desportivos.

De enfatizar também que ambas as populações não concordam quase totalmente com a questão nº 23, reconhecendo que o clube no seu passado já atingiu feitos históricos, como as várias qualificações para a Liga Europa e a chegada à meia-final da Taça de Portugal.

Embora tenha existido diferenças estatisticamente significativas, os valores médios dos dois grupos são relativamente fortes, o que é um sinal positivo para o valor da marca do CDN, uma vez que:

- Segundo Zhang et al (1997), a história de um clube é um factor crucial quando o clube tem resultados negativos, pois consegue manter preservado o seu prestígio enquanto organização.
- De acordo com Villarejo-Ramos & Martin-Velicia (2007), a história de um clube pode ter impacto e influência na lealdade dos seus adeptos, na própria imagem do clube e no crescimento do *brand equity* do clube

4.3.1.5 - Atributos Organizacionais

Tabela nº8 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo dos atributos organizacionais.

	Perguntas	Inquérito	Média	Percentagem respostas escala <i>Likert</i>						
				1	2	3	4	5	6	7
Q24:	O meu clube é dedicado aos seus adeptos.	Adeptos e Simpatizantes	3,7	6,3%	13,9%	22,8%	31,6%	10,1%	11,4%	3,8%
		Funcionários	4,9	5,6%	0,0%	5,6%	16,7%	38,9%	27,8%	5,6%

Q25:	O meu clube é leal aos seus adeptos.	Adeptos e Simpatizantes	4,2	3,8%	1,3%	18,4%	41,8%	18,4%	12,7%	3,8%
		Funcionários	5,3	0,0%	0,0%	5,6%	16,7%	33,3%	33,3%	11,1%

Q26:	A devoção do meu clube aos adeptos é óbvia.	Adeptos e Simpatizantes	3,6	3,8%	8,9%	40,5%	29,1%	8,9%	5,1%	3,8%
		Funcionários	5,1	0,0%	0,0%	5,6%	27,8%	22,2%	38,9%	5,6%

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

Q27:	O meu clube contribui para a comunidade.	Adeptos e Simpatizantes	5,2	0,0%	0,0%	5,1%	25,3%	31,6%	24,1%	13,9%
		Funcionários	5,6	0,0%	0,0%	5,6%	11,1%	16,7%	50,0%	16,7%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Ao analisarmos a tabela nº8, verifica-se que existiu uma grande diferença entre as médias globais das duas populações, sendo este constructo um dos que tiveram maior diferença estatisticamente significativas.

Pela observação das questões 24, 25 e 26, é possível identificar que, ao contrário da visão dos funcionários do CDN, os adeptos e simpatizantes não sentem o apoio, dedicação e devoção do clube a eles mesmo.

Numa perspectiva de clube, enquanto organização, e como sugestões para alterar este sentimento dos adeptos e simpatizantes, alguns factores importantes poderão ser lançados para aumentar a proximidade do clube enquanto marca para com os seus adeptos e simpatizantes como por exemplo:

- Aumentar as vantagens do cartão-sócio CDN (realização de mais parcerias com outras empresas em que os sócios tenham vantagens em adquirir produtos e/ou serviços);
- Inauguração de um espaço-convívio na cidade desportiva dedicada aos sócios do CDN, estando decorada com os principais troféus e imagens do CDN. Actualmente não há nenhum museu do CDN e este espaço podia servir de montra dos principais feitos históricos do clube, que orgulharia os adeptos do CDN. Na opinião de Trial, Fink & Anderson (2003), os clubes que queiram ter um *brand equity* forte, devem construir museus para que os seus fans possam aumentar a sua identificação para com a equipa e o clube.
- Criação de campanhas de marketing durante a época a pedir o apoio dos adeptos e simpatizantes aos jogos da equipa profissional. Esta campanha fazia com que os adeptos e simpatizantes sentissem-se importantes no sucesso da equipa.

- Criação de vídeos após alguns jogos importantes a agradecer o apoio do público presente no estádio.
- Envio de um SMS aos sócios do CDN a agradecer pelo apoio dado à equipa após os jogos. Aquando da entrada no estádio do Nacional, os sócios têm que passar o seu cartão de sócio junto de uma banda magnética. Através da leitura do cartão, seria possível recolher o nome das pessoas que estiveram presentes no jogo, para que fosse possível o clube enviar um SMS no dia seguinte a agradecer pelo apoio dado à equipa e aos jogadores. Esta mensagem iria aumentar os índices de proximidade do clube/jogadores com os adeptos do CDN.
- Envio de um SMS aos sócios do CDN no seu dia de aniversário.
- No início de cada época fazer um comunicado aos adeptos (uma espécie de uma carta aos adeptos) em que definiam compromissos, objectivos, obrigações e regras para a época desportiva para com os seus adeptos e vice-versa.
- Reuniões informais com os adeptos no sentido de receberem *feedback* sobre a gestão do clube, opiniões e possíveis sugestões.

Por uma outra perspectiva, enquanto equipa de futebol profissional do CDN, deveria de haver uma maior preocupação por parte dos jogadores, em agradecerem no final de cada jogo ao público pelo apoio dado à equipa durante todo o jogo. É visível no final dos jogos que alguns jogadores abandonam o relvado sem haver alguma ligação, agradecimento, conexão com o público presente no estádio.

Por fim, e com uma pequena variação na média global dos dois grupos relativamente à questão nº27, tanto os adeptos e simpatizantes como os funcionários do CDN acreditam que o clube contribui para a comunidade. Sendo um clube de enorme referência a nível regional, o CDN tem ao longo dos últimos anos desenvolvido várias parcerias e eventos sociais como é o caso das deslocações de alguns jogadores do plantel principal às escolas da região no sentido de promover uma vida saudável; diversas visitas a lares de idosos proporcionando momentos de animação e diversão; criação do *Madeira Fun Campus* em que durante os meses de férias (Julho a Setembro), o CDN organiza vários eventos e actividades com crianças; realização de um protocolo com a Universidade da Madeira; participação na actividade do dia mundial sem carro; entre muitos outros.

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

4.3.1.6 - Sucesso

Tabela n^o9 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo do sucesso.

	Perguntas	Inquérito	Média	Percentagem respostas escala <i>Likert</i>						
				1	2	3	4	5	6	7
Q28:	O meu clube não é muito bem-sucedido.	Adeptos e Simpatizantes	3,0	7,0%	30,4%	38,6%	7,6%	12,7%	3,8%	0,0%
		Funcionários	2,4	27,8%	38,9%	16,7%	5,6%	5,6%	5,6%	0,0%

Q29:	O meu clube é um grande clube.	Adeptos e Simpatizantes	4,8	0,0%	1,3%	0,0%	38,6%	43,7%	13,9	2,5%
		Funcionários	5,0	0,0%	0,0%	11,1%	16,7%	44,4%	16,7%	11,1%

Q30:	O meu clube não tem muita qualidade.	Adeptos e Simpatizantes	2,6	13,9%	34,8%	31,0%	16,5%	3,8%	0,0%	0,0%
		Funcionários	1,9	44,4%	33,3%	11,1%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%

Q31:	O meu clube tem jogadores de grande qualidade.	Adeptos e Simpatizantes	4,7	0,0%	1,3%	8,9%	29,7%	39,2%	15,8%	5,1%
		Funcionários	5,2	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	44,4%	16,7%	16,7%

Q32:	O meu clube tem um desempenho de 1 ^a qualidade.	Adeptos e Simpatizantes	3,7	0,0%	12,7%	34,2%	36,1%	7,0%	10,1%	0,0%
		Funcionários	4,6	0,0%	0,0%	16,7%	33,3%	22,2%	27,8%	0,0%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Após a análise da tabela nº 9, constatamos que existiu uma questão – Q32 - que se destacou de todas as outras, relativamente à grande diferença entre o valor médio das respostas por parte dos adeptos e simpatizantes do CDN com a dos funcionários. Pelas respostas obtidas, podemos afirmar que os adeptos e simpatizantes do CDN estão descontentes com o desempenho do clube e com a qualidade dos jogadores existentes na equipa profissional do CDN.

Estes resultados podem estar a ser afectados, pela negativa, pelo facto do CDN ter contratado para a época desportiva 2014/2015, 13 novos jogadores, na maioria completamente desconhecidos para a massa associativa e ainda pelo facto do CDN ter iniciado a época com resultados desportivos aquém das expectativas. Nessa perspectiva, e segundo Gladden & Funk (2002), o sucesso da equipa e os jogadores “estrelas” que a compõem, têm um impacto directo nas associações e no *brand equity* do CDN, na perspectiva dos adeptos.

No entanto, e conforme podemos constatar pela Q29, ambos os grupos têm quase o mesmo valor médio, sendo o valor moderadamente positivo, o que indica que mesmo assim, consideram o CDN um bom clube.

4.3.1.7 - Equipa

Tabela nº10 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da equipa.

	Perguntas	Inquérito	Média	Percentagem respostas escala <i>Likert</i>						
				1	2	3	4	5	6	7
Q33:	A equipa tem uma personalidade vincada (dedicada, trabalhadora, entre outros).	Adeptos e Simpatizantes	4,2	0,0%	3,8%	27,8%	31,6%	19,0%	12,7%	5,1%
		Funcionários	4,9	0,0%	0,0%	5,6%	44,4%	11,1%	27,8%	11,1%

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

Q34:	A equipa tem qualidades distintas (exemplo: dedicação, energia, comprometimento).	Adeptos e Simpatizantes	4,1	0,0%	3,8%	27,8%	34,2%	21,5%	11,4%	1,3%
		Funcionários	4,6	0,0%	0,0%	11,1%	44,4%	22,2%	16,7%	5,6%

Q35:	A equipa tem características únicas (responsável, confiável).	Adeptos e Simpatizantes	4,3	2,5%	1,3%	20,3%	34,2%	30,4%	6,3%	5,1%
		Funcionários	4,8	0,0%	0,0%	5,6%	50,0%	16,7%	16,7%	11,1%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

A questão n.º 33 foi aquela que teve maior diferença estatística entre as respostas dos adeptos e simpatizantes do CDN com a resposta dos funcionários do CDN. Na escala de *Likert*, a média de resposta dos sócios e simpatizantes foi de 4,2 enquanto que a dos funcionários foi de 4,9 valores.

Este valor médio das respostas dos adeptos e simpatizantes do CDN não ajuda em termos da ligação dos adeptos com os jogadores, em que os adeptos sentem que a equipa pode dar mais ao clube, sendo, por exemplo, mais responsável, dedicada ou trabalhadora.

4.3.1.8 - Estádio

Tabela nº11 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo do estádio.

	Perguntas	Inquérito	Média	Percentagem respostas escala <i>Likert</i>						
				1	2	3	4	5	6	7
Q39:	O estádio tem características únicas.	Adeptos e Simpatizantes	5,4	0,0%	0,0%	8,9%	7,0%	33,5%	33,5%	17,1%
		Funcionários	6,0	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	22,2%	44,4%

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

Q40:	O <i>design</i> do estádio é excelente.	Adeptos e Simpatizantes	4,8	3,8%	0,0%	6,3%	31,6%	34,2%	11,4%	12,7%
		Funcionários	5,9	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	33,3%	33,3%

Q41:	O estádio aumenta a satisfação em assistir aos jogos.	Adeptos e Simpatizantes	4,5	1,3%	10,1%	3,8%	28,5%	37,3%	12,7%	6,3%
		Funcionários	5,8	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	27,8%	33,3%	27,8%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Ao analisarmos a tabela nº11, podemos constatar a grande diferença nas respostas entre os dois grupos. A questão com maior diferença estatisticamente significativa foi a questão nº41, em que, no geral, os adeptos e simpatizantes do CDN consideram que o estádio nem aumenta nem diminui a satisfação em assistir aos jogos, tendo um valor médio final de 4,5 valores, mesmo concordando em parte que o estádio tenha características únicas, como podemos visualizar pela questão nº39.

Este é talvez um dos maiores desafios para os gestores do clube: como aumentar a satisfação dos adeptos e simpatizantes em assistir aos jogos, através do seu estádio? E é um dos maiores desafios, pois segundo Wann et al., 2001; Roberts, 19997, as instalações desportivas influenciam a frequência dos espectadores aos estádios. Nesse sentido, e sendo o rendimento das bilheteiras uma das maiores fontes de receita das equipas de futebol (Gotthelf, 1998), é necessário melhorar as condições do estádio para que os adeptos e simpatizantes do CDN sintam-se atraídos e satisfeitos em assistir aos jogos da própria equipa no estádio.

Uma das medidas que o CDN poderá implementar para aumentar a satisfação dos adeptos e simpatizantes em assistir aos jogos no estádio são:

- Para os sócios com lugar de época no estádio, deveriam estampar o nome do próprio adepto no banco que lhe está destinado;
- Criação de actividades / espectáculos no intervalo dos jogos;

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

- Fornecer / promover *merchadising* do clube antes e/ou depois do jogo ou durante o intervalo (postais autografados, bolas autografadas, entre outros).
- Apresentação de produtos e/ ou serviços dos patrocinadores do clube no intervalo do jogo.

4.3.1.9 - Identificação

Tabela nº12 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da identificação.

	Perguntas	Inquérito	Média	Percentagem respostas escala Likert						
				1	2	3	4	5	6	7
Q42:	O Clube Desportivo Nacional é o meu clube.	Adeptos e Simpatizantes	6,5	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%	9,5%	13,9%	69,6%
		Funcionários	6,8	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	11,1%	83,3%

Q43:	Eu considero-me um adepto leal do Clube Desportivo Nacional.	Adeptos e Simpatizantes	6,3	0,0%	0,0%	1,3%	12,0%	10,1%	8,9%	67,6%
		Funcionários	6,7	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	77,8%

Q44:	Apoiar o Clube Desportivo Nacional é muito importante para mim.	Adeptos e Simpatizantes	6,1	0,0%	0,0%	3,8%	13,9%	11,4%	14,6%	56,3%
		Funcionários	6,6	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	16,7%	72,2%

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

Q45:	Eu quero que os outros saibam que eu sou adepto do Clube Desportivo Nacional.	Adeptos e Simpatizantes	6,1	0,0%	1,3%	4,4%	7,6%	19,0%	9,5%	58,2%
		Funcionários	6,5	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	11,1%	11,1%	72,2%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Apesar de haver diferenças estatisticamente significativas, podemos afirmar que o constructo da identificação tem um impacto positivo para o valor da marca do CDN, apesar dos funcionários do CDN terem uma visão ainda mais forte deste constructo face aos adeptos e simpatizantes.

Estes resultados são benéficos para o futuro do clube, uma vez que, segundo Sutton et al (1997), este constructo demonstra o compromisso pessoal e emocional que os adeptos e simpatizantes têm para com o clube, abrindo espaço para que os gestores do clube possam desenvolver e potenciar cada vez mais a sua marca desportiva.

Nessa perspectiva, as futuras campanhas de marketing efectuadas pelo clube vão ter sucesso em atingir o público-alvo desejado e que, por haver uma forte notoriedade da marca, pode influenciar a um aumento de receitas de bilheteiras e *merchadising*.

4.3.2.1 – Rivalidade

Tabela nº13 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da rivalidade.

	Perguntas	Inquérito	Média	Percentagem respostas escala Likert						
				1	2	3	4	5	6	7
Q4:	A equipa está inserida numa liga forte.	Adeptos e Simpatizantes	5,1	0,0%	6,3%	0,0%	16,5%	40,5%	31,6%	5,1%
		Funcionários	5,0	0,0%	11,1%	0,0%	16,7%	38,9%	16,7%	16,7%

Q5:	A equipa joga numa liga fácil.	Adeptos e Simpatizantes	3,1	8,2%	35,4%	24,7%	11,4%	13,9%	6,3%	0,0%
		Funcionários	2,8	16,7%	38,9%	5,6%	27,8%	5,6%	5,6%	0,0%

Q6:	A equipa vence frequentemente os seus principais rivais.	Adeptos e Simpatizantes	4,4	0,0%	5,7%	10,8%	48,7%	19,6%	7,0%	8,2%
		Funcionários	4,3	0,0%	0,0%	5,6%	66,7%	16,7%	11,1%	0,0%

Q7:	A equipa joga bem contra os seus principais rivais.	Adeptos e Simpatizantes	4,5	0,0%	0,0%	10,1%	57,6%	12,0%	15,2%	5,1%
		Funcionários	4,9	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	44,4%	16,7%	5,6%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Ao analisarmos a tabela nº13, verifica-se que existiu um certo grau de concordância, não tendo havido por isso diferenças estatisticamente significativas. Este constructo é um dos três constructos em que o p foi superior a 0,05.

Por outro lado, e apesar dos valores médios dos dois grupos não serem muito fortes, esta dimensão é uma das dimensões que afecta positivamente o valor da marca do CDN.

Por último, e através da tabela nº2, podemos constatar que os funcionários têm um valor médio mais forte do que dos adeptos e simpatizantes do clube.

4.3.2.2 – Interacção Social

Tabela nº14 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da interacção social.

	Perguntas	Inquérito	Média	Percentagem respostas escala Likert						
				1	2	3	4	5	6	7
Q12:	A equipa dá-me a oportunidade de passar tempo com amigos.	Adeptos e Simpatizantes	5,3	1,3%	2,5%	2,5%	21,5%	25,3%	25,3%	21,5%
		Funcionários	5,2	0,0%	0,0%	11,0%	22,2%	16,7%	33,3%	16,7%

Q13:	Ser adepto desta equipa é uma boa forma de conhecer outras pessoas.	Adeptos e Simpatizantes	5,2	0,0%	5,1%	5,7%	13,9%	32,9%	24,7%	17,7%
		Funcionários	5,8	0,0%	0,0%	5,6%	11,1%	16,7%	33,3%	33,3%

Q14:	Eu consigo ver amigos por causa dos jogos da equipa.	Adeptos e Simpatizantes	4,9	3,8%	5,1%	10,8%	12,0%	32,9%	12,7%	22,8%
		Funcionários	5,2	5,6%	0,0%	0,0%	33,3%	11,1%	27,8%	22,2%

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

Q15:	Os jogos da equipa são um bom local para ver amigos.	Adeptos e Simpatizantes	5,4	0,0%	1,3%	9,5%	9,5%	31,6%	20,3%	27,8%
		Funcionários	5,4	0,0%	5,6%	0,0%	22,2%	11,1%	38,9%	22,2%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Ao analisarmos a tabela nº14, verifica-se a clara concordância dos dois grupos relativamente a esta dimensão. Os valores médios, dos dois grupos, acima ilustrados, demonstram claramente que os jogos do CDN são um bom local para os adeptos e simpatizantes explorarem a vertente social.

4.3.2.3 – Equipa Técnica

Tabela nº15 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da equipa técnica.

	Perguntas	Inquérito	Média	Percentagem respostas escala Likert						
				1	2	3	4	5	6	7
Q36:	A Equipa técnica faz um trabalho fantástico.	Adeptos e Simpatizantes	5,0	1,3%	0,0%	1,3%	31,0%	36,1%	20,3%	10,1%
		Funcionários	5,3	0,0%	5,6%	5,6%	5,6%	38,9%	27,8%	16,7%

Q37:	A equipa tem excelentes treinadores.	Adeptos e Simpatizantes	5,6	0,0%	1,3%	1,3%	9,5%	31,6%	39,2%	17,1%
		Funcionários	5,7	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	22,2%	33,3%	27,8%

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

Q38:	A gestão da equipa é excelente.	Adeptos e Simpatizantes	4,6	0,0%	1,3%	19,0%	31,6%	21,5%	18,4%	8,2%
		Funcionários	5,2	0,0%	0,0%	5,6%	27,8%	22,2%	33,3%	11,1%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Por fim, e ao analisarmos a última dimensão, podemos identificar através da tabela nº 15 que tanto os adeptos e simpatizantes do CDN como os funcionários do CDN concordam com a qualidade e com o trabalho prestado por parte da equipa técnica da equipa profissional do CDN. Além de não haver diferenças estatisticamente significativas, podemos concluir que a dimensão da equipa técnica afecta positivamente o valor da marca do CDN.

4.3.2.4 – Internalização

Tabela nº16 – Caracterização dos grupos (média e %) das questões que compõem o constructo da internalização.

	Perguntas	Inquérito	Média	Percentagem respostas escala Likert						
				1	2	3	4	5	6	7
Q46:	Eu sinto que faço parte da família Clube Desportivo Nacional.	Adeptos e Simpatizantes	6,2	0,0%	0,0%	1,3%	3,8%	15,8%	33,5%	45,6%
		Funcionários	6,5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	66,7%

Q47:	Ser adepto do Clube Desportivo Nacional é uma grande parte do que sou.	Adeptos e Simpatizantes	5,8	0,0%	0,0%	3,8%	17,7%	13,3%	28,5%	36,7%
		Funcionários	6,1	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	11,1%	55,6%

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

Q48:	Eu vivo e respiro o Clube Desportivo Nacional.	Adeptos e Simpatizantes	5,4	0,0%	0,0%	8,9%	12,0%	31,6%	20,3%	27,2%
		Funcionários	6,1	0,0%	0,0%	5,6%	11,1%	11,1%	16,7%	55,6%

Q49:	Eu gosto de pensar que as cores do Clube Desportivo Nacional estão no meu sangue.	Adeptos e Simpatizantes	5,6	0,0%	0,0%	5,1%	17,1%	25,3%	21,5%	31,0%
		Funcionários	5,6	0,0%	0,0%	16,7%	5,6%	22,2%	11,1%	44,4%

Fonte: Elaboração próprio, de acordo com os outputs do SPSS

Ao analisarmos a tabela nº16, verifica-se a clara concordância dos dois grupos relativamente a esta dimensão, sendo esta a dimensão que afecta com maior força positivamente o valor da marca do CDN. No entanto, através da tabela nº2, podemos identificar que a internalização ao clube é vista com maior intensidade pelos funcionários.

Tabela nº17 – Resultados das Hipóteses de Investigação

Hipóteses de Investigação	Descrição da Hipótese de Investigação	Resultado da investigação
Hipótese 1:	A marca Nacional é percebida de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN.	Sim
Hipótese 2:	A rivalidade entre Nacional e Marítimo é vista com maior intensidade pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;	Inconclusivo
Hipótese 3:	A qualidade da zona de restauração é percebida de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN.	Sim

Clube Desportivo Nacional: O Valor da Marca

Hipótese 4:	A vertente social é vista com maior preocupação pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;	Inconclusivo
Hipótese 5:	O compromisso dos adeptos é percebido de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN.	Sim
Hipótese 6:	A história do CDN é percebida de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN	Sim
Hipótese 7:	Os atributos organizacionais são vistos com maior relevo pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos dos funcionários do CDN;	Não
Hipótese 8:	O sucesso do Nacional é percebido de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;	Sim
Hipótese 9:	A qualidade equipa do Nacional é percebida de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;	Sim
Hipótese 10:	O trabalho da equipa técnica é percebida de forma diferente pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;	Inconclusivo
Hipótese 11:	O estádio varia entre a perspectiva dos adeptos e simpatizantes do CDN com a visão dos funcionários do CDN;	Sim
Hipótese 12:	A identificação ao clube é vista com maior intensidade pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;	Não
Hipótese 13:	A internalização ao clube é vista com maior intensidade pelos adeptos e simpatizantes do CDN do que pelos funcionários do CDN;	Inconclusivo

CONCLUSÃO

O objectivo deste trabalho era de avaliar e mensurar (quanto possível) o valor da marca do CDN, de acordo com a perspectiva dos adeptos e simpatizantes do CDN com a dos funcionários do CDN, para que fosse possível determinar a força do valor da marca do CDN.

De acordo com os conceitos abordados na revisão da literatura, percebemos a necessidade dos gestores desportivos em inovar na gestão diária nos clubes desportivos, realçando a importância nos dias de hoje em ter um forte valor da marca perante os consumidores, pois está a influenciar directamente nas receitas dos clubes.

Para que fosse possível avaliar a força do valor da marca do CDN, e de acordo com a interpretação que tivemos da revisão da literatura, aplicamos um questionário como modelo de avaliação, para que fosse possível analisar os dois principais componentes que avaliam o valor da marca de um clube desportivo: as associações à marca e a notoriedade da marca. Este questionário foi aplicado a dois grupos: aos adeptos e simpatizantes do CDN e aos funcionários do CDN, em que um conjunto de 11 constructos associados às associações à marca e 2 constructos associados à notoriedade da marca foram mensurados. Posteriormente, todos os dados foram introduzidos num programa estatístico, foi possível identificar e analisar os resultados obtidos de uma forma mais pormenorizada.

Da análise efectuada, identificamos que 9 dos 13 constructos avaliados têm diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos estudados, ou seja, que a perspectiva do valor da marca para os adeptos e simpatizantes do CDN não corresponde à visão dos funcionários do clube, em que para todos os constructos, os valores médios do grupo dos adeptos e simpatizantes do CDN foram sempre inferior aos valores médios do grupo dos funcionários do CDN. Este resultado significa que os gestores do CDN não estão a criar um forte valor de marca do CDN, na perspectiva dos consumidores (adeptos e simpatizantes do CDN). Sendo o valor da marca um dos principais activos intangíveis nos dias de hoje, torna-se preocupante o facto dos gestores do clube terem uma perspectiva totalmente diferente da dos adeptos e simpatizantes do CDN, sendo sempre

as suas respostas superiores à dos adeptos e simpatizantes, o que significa que os adeptos e simpatizantes do CDN têm para todas as dimensões que avaliam a força de marca, uma imagem muito menos forte do que para os funcionários do CDN. E em muitos dos casos, uma imagem negativa quanto ao valor da marca do clube.

Em modo de conclusão, esta tese de mestrado contribui para as áreas de gestão de marcas, marketing e valor da marca, sempre direccionadas para uma vertente desportiva uma vez que:

- Definimos o conceito de valor de marca;
- Identificamos quais os modelos de avaliação do valor de marca de um clube profissional desportivo;
- Analisamos as dimensões que fazem parte dos modelos de avaliação do valor de marca;
- Aplicamos o modelo de avaliação do SBBE;
- Analisamos se existem diferenças nas perspectivas dos adeptos e simpatizantes com a dos funcionários, relativamente às dimensões do modelo de avaliação aplicado.

Propostas para Investigações Futuras

Para que no futuro este trabalho possa servir de sugestões de melhoria relativamente ao conceito do valor da marca, identificamos algumas sugestões para investigações futuras:

- Analisar as características sociodemográficas na mensuração do valor da marca de um clube profissional desportivo;
- Aprofundar os processos de valorização do valor da marca num contexto internacional.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.

Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press

Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership* New York: Free Press.

Ambler, Tim & Styles, Chris (1995). *Brand Equity: Towards Measures that Matter*. London Business School.

Amirshahi M, Abasian F (2007). *The Effects of Brand Associations on Consumer Response*. *Manag. J. Mazandaran Univ.*

Bauer, H. H., Sauer, N. E. and Schmitt, P., (2005). *Customer-based brand equity in the team sport industry*, *European Journal of Marketing*.

Blackett, T (2004). "What is a Brand" in *Brands and Branding*. An Economist Book, New York, Interbrand.

Bridgewater, S (2010). *Football brands*. Palgrave Macmillan, UK

Burton, R. and Howard, D. (1999). *Professional Sports Leagues: Marketing Mix Mayhem*. Marketing Management.

Carvalho, Cristina Amélia; Gonçalves, Julio César; Alcântara, Bruno César (2003). *O lúdico, o profissional e o negócio no futebol*. Recife.

Couvelaere V. and Richelieu, A., (2005). *Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams*. *European Sport Management Quarterly*

Davidson, H. (1997), *Even More Offensive Marketing: An Exhilarating Action Guide to Winning in Business*

De Chernatony, L. and McDonald, M (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*.

Funk, D. & James, J. (2006). Consumer Loyalty : The Meaning of Attachment in The Development of Sport Team Allegiance. *Journal of Sport Management*, Vol. 20, pp. 189-217.

Gau LS, James JD, Kim JC (2009). Effects of team identification on motives, behavior outcomes, and perceived service quality.

Gladden, J.M. e Funk, D.C., (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport Management*

Gladden, J., Milne, G. and Sutton, W., (1998). A conceptual framework for evaluating brand equity in Division I college athletics. *Journal of Sport Management*

Esteves, S. (2005). Os Eventos Desportivos. Estudo do Investimento Pessoal dos Espectadores de Futebol. Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre na especialidade de Gestão do Desporto. Faculdade de Motricidade Humana – Universidade Técnica de Lisboa.

Kapferer, J.N., (2004). Brand new world, brand equity. *The Economic Times*, Mumbai.

Kapferer, J.N., (2008). *The New Strategic Brand Management*, Great Britain, Konan Page

Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Prentice-Hall.

Keller, K., L., (2008). *Strategic Brand Management*. Prentice Hall, New Jersey.

Kumar, N., (2003). Kill a brand, keep a customer. *Harvard Business Review*.

McGraw, D., (1998). Big league troubles. *US News and World Report*

Mullin, B.J., (1985). Characteristics of sport marketing, in G. Lewis and H. Appenzellar, *Successful Sport Management*, Michie Co., Charlottesville, VA.

Mullin, B.J., Hardy, S., and Sutton, W.A. (2000). *Sport Marketing*

Rinaldi, C., (2001), A importância da marca na estratégia de marketing, Dissertação de Mestrado de Marketing, ISEG/MGIEI;

Richelieu, A., 2003. A brand new world for sports teams. In B. G. Pitts (Ed.), *Sharing best practices in sport marketing: The sport marketing association's inaugural book of papers*. Morgantown.

Ross, S.D., James, J.D. and Vargas, P., (2006). Development of a scale to measure team brand associations in professional sport. *Journal of Sport Management*

Sá, Carlos; Sá, Daniel (2009). *Marketing para desporto: um jogo empresarial*, 3ª edição.

Schmitt, B. and Simonson, A., (1997). *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*. New York: The Free Press.

Sutton, W.A., McDonald, M.A., Milne, G.R. and Cimperman, J., (1997). *Creating and Fostering Fan Identification in Professional Sports*, *Sport Marketing Quarterly*

Urde, M., (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*,

Wakefield, K. (1995) The Persuasive effects of Social Influence on Sporting Event Attendance. *Journal of Sports and Social Issues*.

Zhang, J., Pease, D. G., Smith, D. W., Lee, J. L., Lam, E. T. C., & Jambor, E. A. (1997). Factors affecting the decision making of spectators to attend minor league hockey games. *International Sport Journal*.

ANEXOS

Questionário sobre o Valor da Marca do Clube Desportivo Nacional

Grupo I - Spectator-Based Brand Equity

Para responder a cada afirmação, assinale com um X o número que melhor descreve o seu grau de concordância com cada afirmação, segundo a escala apresentada.

As perguntas que encontrará no questionário são perguntas que fazem parte de um modelo desenvolvido e analisado (*SBBE – Spectator-Based Brand Equity*) para estudar o valor da marca num clube profissional de futebol.

Nota: Em caso de não saber responder a alguma situação, é favor deixar a resposta em branco.

Pergunta	Descrição	Escala						
		1	2	3	4	5	6	7
P.1	A equipa tem cores distintas.							
P.2	O símbolo da equipa é único.							
P.3	O logotipo da equipa é diferente dos outros.							
P.4	A equipa está inserida numa liga forte.							
P.5	A equipa joga numa liga fácil.							
P.6	A equipa vence frequentemente os seus principais rivais.							
P.7	A equipa joga bem contra os seus principais rivais.							
P.8	As zonas de restauração e de lazer no estádio da equipa são excelentes.							
P.9	Existem certos tipos de comida no estádio da equipa que eu gosto de comer.							
P.10	Eu gosto de comer no estádio da equipa.							
P.11	As zonas de restauração e de lazer no estádio da equipa não são aceitáveis.							
P.12	A equipa dá-me a oportunidade de passar tempo com amigos.							
P.13	Ser adepto desta equipa é uma boa forma de conhecer outras pessoas.							
P.14	Eu consigo ver amigos por causa dos jogos da equipa.							
P.15	Os jogos da equipa são um bom local para ver amigos.							
P.16	A equipa é apoiada por muitos adeptos leais.							
P.17	Muitos adeptos acompanham regularmente a equipa.							
P.18	A lealdade dos adeptos é muito notável.							

Grupo II - Caracterização do Cliente:

.1 <u>Sexo:</u>	1. Feminino	<input type="text"/>
	2. Masculino	<input type="text"/>

.2 <u>Idade:</u>	1. De 18 a 24 anos	<input type="text"/>
	2. De 25 a 34 anos	<input type="text"/>
	3. De 35 a 44 anos	<input type="text"/>
	4. De 45 a 54 anos	<input type="text"/>
	5. De 55 a 64 anos	<input type="text"/>
	6. 65 ou mais anos	<input type="text"/>

.3 <u>Escolaridade Completa:</u>	1. Até ao ensino primário (inclusive)	<input type="text"/>
	2. Ensino básico	<input type="text"/>
	3. Ensino secundário	<input type="text"/>
	4. Ensino superior	<input type="text"/>

Qual a sua relação com o Clube Desportivo Nacional?

1. Sócio - Atleta	<input type="text"/>
2. Sócio > 25 anos	<input type="text"/>
3. Sócio entre 10 a 24 anos	<input type="text"/>
4. Sócio < 10 anos	<input type="text"/>
5. Não sócio	<input type="text"/>