

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA
ESCOLA DE GESTÃO DO ISCTE

O SANTUÁRIO DE FÁTIMA : IMAGEM E POSICIONAMENTO (uma perspectiva de **Marketing**)

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais
Maria Madalena Eça Guimarães de Abreu
Orientação > Professor Doutor Luís Reto
Lisboa, Janeiro de 2003

Dissertação de candidatura ao grau de Mestre em Ciências Empresariais
na especialidade de **Marketing** de Maria Madalena Eça Guimarães de Abreu,
a submeter ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Sob a orientação do Professor Doutor Luís Reto

RESUMO

Nos dias de hoje e nas sociedades com liberdade religiosa, as pessoas são confrontadas com diferentes opções. O que implica que a escolha da religião e da comunidade particular depende, em boa parte, da imagem formada pelas pessoas acerca dessas ofertas. Simultaneamente, a imagem dos públicos pode ser trabalhada pelas organizações religiosas no âmbito do marketing.

Então, o objectivo deste estudo consiste em descrever e compreender as diferenças entre a imagem que os peregrinos têm da marca Santuário de Fátima e o posicionamento desse Santuário. Pretende-se também avançar algumas pistas para um possível reposicionamento.

De forma a conduzir este trabalho, descrevem-se os pontos essenciais do que poderá ser o marketing religioso. Aplica-se esta estrutura à organização Santuário de Fátima, incluindo a formulação do seu posicionamento e da marca Fátima e, de seguida, procede-se ao inventário e análise das entrevistas aos peregrinos desenvolvidas no Santuário.

Conclui-se que, e embora reconhecendo no Santuário a acção de Deus e procurando este local de forma a viver a fé, os peregrinos inquiridos desconhecem a Mensagem de Fátima. Assim, a imagem de marca não coincide com o posicionamento implícito assumido pela Igreja Institucional. As razões poderão ser encontradas em dois tipos de variáveis: o vasto espectro dos peregrinos questionados e ainda, provavelmente, o posicionamento ambíguo por parte da Igreja.

Neste sentido, os dados recolhidos poderão servir para ajudar à definição de um reposicionamento da imagem de Fátima junto dos seus peregrinos.

ABSTRACT

Nowadays and in a free religious society, people are confronted with different religious options. Choosing a religion and a particular community depends greatly, on the image that people have of these options. As such, religious organisations can explore a specific public image through the scope of marketing.

The purpose of this study lies in the description and understanding of a possible difference between the image pilgrims have of the Fátima Sanctuary and the actual positioning of the Fátima Sanctuary brand. A further aim is in attempting to identify and locate some tracks for a possible repositioning of the brand.

In order to carry out this work, essential religious marketing points are selected and presented within a particular framework. This framework is then applied to the Fátima Sanctuary organisation including the formulated positioning and the brand. After all, pilgrim interviews are carried out at the Sanctuary and are described and analysed.

The study concludes that those pilgrims interviewed at the Sanctuary ignored the Message of Fátima, even if they recognized the act of God in the Sanctuary and come to the place in order to fulfil their faith. Therefore, it can be proposed that the brand image is not coincident with the implicit positioning of the Institutional Church. The possible reasons for this lies in the variables presented by the pilgrims at the interview stage and also, probably because the dual positioning of the Church.

These findings can assist in defining a repositioning of the image that pilgrims hold of Fátima.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Luís Reto, pelas sugestões e orientações dadas e pelo apoio prestado. E especialmente pelo testemunho encorajador de trabalho científico ao serviço da comunidade.

Ao Reitor do Santuário de Fátima, Monsenhor Luciano Guerra, pela disponibilidade afectuosa e construtiva. Um muito obrigada também ao Dr. Luciano Cristino e restantes colaboradores do Santuário de Fátima que gentil e prontamente me facultaram todos os elementos que solicitei.

A Gabriel Silva e restantes colegas do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, pelo apoio, pelo estímulo e pela preocupação com que acompanharam a maturação deste trabalho.

Um agradecimento especial a todos os peregrinos que se prontificaram para responder ao questionário.

À minha mãe, incansável a colaborar nas entrevistas e no posterior tratamento de dados. À Maria Virgínia e ao Octávio, pelo seu pronto auxílio nas entrevistas. Ao José Bernardes, pela partilha de opiniões e pontos de vista. Ao Dr. Coelho Monteiro, pelo carinhoso acompanhamento deste trabalho. Um agradecimento reconhecido à Professora Doutora Helena Carvalho pelo apoio nas questões estatísticas.

Aos muitos amigos que pacientemente se prontificaram a ajudar, em palavras e actos.

A todos quantos me apoiaram com interrogações, sugestões e palavras de incentivo.

Ao Pedro, naturalmente.

Madalena Abreu

ÍNDICE

Índice de figuras.....	10
Índice de quadros.....	11
Introdução	11
Capítulo I. Marketing social e marketing religioso	14
1. Introdução.....	14
2. O Marketing social	16
2.1. As origens do marketing	16
2.2. O contexto de marketing social.....	21
2.3. O conceito de marketing social.....	22
3. O Marketing Religioso.....	25
3.1. O conceito de marketing religioso	25
3.1.1. A justificação e utilidade do conceito.....	26
3.1.2. Os antecedentes no marketing.....	27
3.1.2.1. O marketing dos serviços e das organizações sem fins lucrativos	28
3.1.3. Os preconceitos relativos ao marketing religioso.....	31
3.2. Os desafios actuais para o marketing religioso.....	33
3.3. Os elementos fundamentais no marketing religioso.....	34
3.3.1. As diferenças face ao marketing aplicado nas empresas.....	35
3.3.2. A missão e a troca	37
3.3.3. A análise de mercado	38
3.3.3.1. O ambiente de marketing	38
3.3.3.1.1. Os públicos.....	39
3.3.3.1.2. Os concorrentes.....	39
3.3.3.2. Os sistemas de informação em marketing	40
3.3.4. A estratégia de marketing	41
3.3.4.1. A segmentação e a escolha dos alvos	41
3.3.4.2. O posicionamento.....	43
3.3.4.2.1. O desenvolvimento do posicionamento.....	45

3.3.4.2.2. A investigação e os mapas de posicionamento	48
3.3.4.3. A marca	51
3.3.4.3.1. O conceito de marca	51
3.3.4.3.2. A identidade	52
3.3.4.3.3. A imagem	53
3.3.4.3.4. O posicionamento da marca	54
3.3.5. O marketing operacional	56
3.3.5.1. Os produtos	57
3.3.5.2. O preço	58
3.3.5.3. A distribuição	58
3.3.5.4. A comunicação	59
4. Síntese do capítulo	61

Capítulo II. Caracterização e posicionamento do Santuário de Fátima..... 62

1. Introdução	62
2. O Santuário de Fátima	63
2.1. A história das Aparições	63
2.2. As Aparições e a Mensagem no Seio da Igreja	67
2.3. O fenómeno e conteúdo	70
2.4. O Santuário de Fátima enquanto organização	73
2.5. A missão do Santuário de Fátima	75
3. A análise do mercado	77
3.1. O Ambiente de marketing	77
3.1.2. Os outros Santuários concorrenciais	80
3.2. Os sistemas de informação em marketing	83
3.3. As características temporais dos peregrinos	85
3.3.1. Os peregrinos em números globais	85
3.3.2. As peregrinações a pé	86
3.3.3. O aumento de peregrinos	88
4. A estratégia de marketing	89
4.1. A segmentação e os alvos	89
4.2. A marca Fátima	91
4.3. O posicionamento	92
5. O marketing operacional	94
5.1. As variáveis do marketing – mix	94
5.1.1. Os produtos	96
5.1.1.1. Os serviços	96
5.1.1.2. Outras variáveis do marketing-mix dos serviços	98
5.1.2. O preço	99
5.1.3. A comunicação	100
5.1.3.1. Os meios próprios de comunicação	101
5.1.3.2. Outras formas de comunicação	104
5.1.4. A distribuição	105
6. Síntese	109
6.1. Síntese da parte teórica	109

6.2. Síntese da caracterização e posicionamento do Santuário de Fátima.....	110
7. Os objectivos de investigação	111
Capítulo III. Método.....	112
1. Introdução.....	112
2. O estudo exploratório.....	113
2.1. A amostra	113
2.2. O instrumento.....	114
2.3. Os resultados do estudo exploratório.....	115
2.4. A recolha e análise de informação adicional	115
2.5. As pistas para o estudo posterior.....	117
3. O estudo descritivo.....	117
3.1. A amostra	117
3.1.1. A possibilidade de uma amostragem por quotas	121
3.2. O instrumento.....	123
3.3. Os procedimentos.....	124
3.4. A análise dos dados.....	125
3.4.1. A análise de conteúdo	125
3.4.2. As técnicas de tratamento de dados	126
Capítulo IV. Resultados.....	128
1. Introdução.....	128
2. A imagem dos peregrinos.....	129
2.1. A identificação	129
2.2. A Mensagem	129
2.3. Os motivos de deslocação	130
2.4. As associações a Fátima.....	130
2.5. Os Pastorinhos de Fátima.....	131
2.6. Outros dados sobre a deslocação a Fátima	131
2.7. Os aspectos positivos e negativos de Fátima e Santuário enquanto organização	132
3. O posicionamento enquanto imagem dos peregrinos	133
3.1. A diferenciação	133
3.2. A relação entre diferenciação e situação religiosa.....	135
3.3. A relação entre diferenciação e outros dados sócio-demográficos	137
3.4. As variáveis trabalhadas com a diferenciação	137
3.4.1. Os motivos da deslocação a Fátima.....	137
3.4.2. O conhecimento da Mensagem de Fátima	139
3.4.3. A relação entre o conhecimento da Mensagem de Fátima, os motivos para ir a Fátima e a diferenciação.....	141
3.4.4. A relação entre os dados sócio-demográficos, a diferenciação e o conhecimento da Mensagem de Fátima	143
3.5. Outras variáveis relevantes para um reposicionamento.....	145
3.5.1. O significado da confissão	145
3.5.2. Outros dados.....	146
4. O posicionamento implícito	147
4.1. A identificação	147
4.2. A diferenciação	147

5. Os elementos do marketing-mix	148
Capítulo V. Discussão dos resultados, conclusões e sugestões.....	150
1. Discussão dos resultados.....	150
1.1. A imagem e os atributos.....	150
1.2. A adequação do posicionamento.....	151
1.3. Os meios do Santuário	152
1.4. As razões para um desfasamento entre imagem e posicionamento.....	153
1.4.1. A identidade distorcida	153
2. Conclusões finais.....	155
3. Análise crítica da investigação.....	159
4. Recomendações ao Santuário e sugestões para a próxima investigação.....	160
Bibliografia	162
1. Teorias e técnicas de marketing.....	162
2. Temas de enquadramento.....	170
3. Fátima: história, teologia e pastoral	172
3.1. Edições	172
3.2. Material apologético.....	174
3.3. Fontes informáticas	175

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. Idade.....	118
Figura 02. Género.....	119
Figura 03. Estado Civil.....	119
Figura 04. Habilitações Literárias.....	120
Figura 05. Situação Profissional.....	120
Figura 06. Habitat.....	121
Figura 07. Situação Religiosa.....	121
Figura 08. Mapa da relação entre diferenciação e situação religiosa.....	136
Figura 09. Mapa da relação entre conhecimento da Mensagem de Fátima e diferenciação.....	141
Figura 10. Mapa da relação entre conhecimento da Mensagem de Fátima, motivos para ir a Fátima e diferenciação.....	142
Figura 11. Mapa da relação entre idade, diferenciação e conhecimento da Mensagem de Fátima.....	143
Figura 12. Mapa da relação entre habilitações literárias, diferenciação e conhecimento da Mensagem de Fátima.....	144

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 01. Actividades dos peregrinos em Fátima em 1991 e 2001	088
Quadro 02. Possibilidades de posicionamento para o Santuário de Fátima.....	093
Quadro 03. Composto de marketing do Santuário de Fátima.....	095
Quadro 04. Recategorização da variável diferenciação.....	134
Quadro 05. Teste qui-quadrado às variáveis diferenciação e situação religiosa.....	135
Quadro 06. Recategorização da variável motivos da deslocação a Fátima.....	138
Quadro 07. Recategorização da variável conhecimento da Mensagem de Fátima	140
Quadro 08. Recategorização da variável significado da confissão.....	145

INTRODUÇÃO

“A essência de qualquer religião é a comunicação. Da divindade, ao clero, à congregação. Os problemas acontecem não com uma divindade perfeita ou uma congregação imperfeita mas com o clero.” (Ries e Trout, 1986)

Vivemos hoje num mundo em que a globalização atravessa as diferentes culturas, originando um crescente aumento de desafios a todos os níveis. As pessoas que vivem em sociedades ditas democráticas tomam consciência das diferentes opções religiosas que lhes são oferecidas, não apenas na sua região de proveniência mas também confissões religiosas e espiritualidades de outras partes do globo. Esta escolha acontece quer ao nível da religião, quer ao nível do espaço concreto que uma pessoa selecciona para viver essa religião. E esta eleição depende, obviamente e em grande parte, da percepção que a pessoa tem da oferta que essa organização lhe dirige, tendo presente as outras possibilidades existentes. O que quer dizer que a pessoa selecciona uma determinada organização porque a imagem que tem dela responde melhor ao que procura quando compara vários tipos de ofertas.

Portanto, as organizações religiosas deveriam compreender que as pessoas constroem uma imagem das organizações e que comparam o que as diferentes organizações têm para oferecer. É neste contexto que as organizações religiosas fazem uso das ferramentas do marketing, de modo a adequar a sua oferta e a desenhar a sua imagem de maneira a irem ao encontro dos públicos pretendidos.

Partindo destas constatações, compreende-se que uma organização religiosa como o Santuário de Fátima procure conhecer a imagem que os públicos têm de si e compare essa imagem com o que pretende ser a sua atitude distintiva.

Assim, neste trabalho, propomo-nos determinar e descrever a imagem que os peregrinos têm da marca Santuário de Fátima e comparar essa imagem com o próprio posicionamento desta instituição.

Esta tese estrutura-se em cinco capítulos enquadrados por uma introdução.

Os dois primeiros capítulos constituem uma primeira parte de enquadramento teórico ao problema. No capítulo I, apresentamos uma possibilidade do conceito e ferramentas do marketing religioso; esta aplicação do marketing às organizações religiosas é apresentada no trilho da história do marketing e, especialmente, enquanto herdeira da tradição de marketing social. Nas ferramentas do marketing religioso, destacamos a importância do posicionamento e da marca. O posicionamento é uma estratégia deliberada da organização para comunicar uma imagem identificadora e diferenciadora face a outras alternativas que os públicos têm ao seu dispor. No âmbito da disciplina de marketing, a marca é o conceito adequado para entender um Santuário junto dos seus públicos na sua multiplicidade enquanto nome, organização, local, actividades, símbolos, acontecimentos, mensagens e peregrinações associadas. No capítulo II aplicamos os conceitos apresentados a uma organização concreta: o Santuário de Fátima. Descrevemos esta organização a partir dos conceitos do marketing, salientando, obviamente, o que pode ser o seu posicionamento enquanto marca. O elemento de diferenciação do posicionamento reside nas Aparições, acontecimento fundador de Fátima, e na vivência da Mensagem. Além da descrição da organização, propomos, também, o que pode ser a análise de mercado, a estratégia de marketing e as variáveis do marketing-mix do Santuário. Terminamos este capítulo com uma síntese desta primeira parte e formulamos, em consequência, os objectivos que dão origem ao trabalho de campo.

No capítulo III definimos a segunda parte desta tese, descrevendo o trabalho de campo efectuado. Os objectivos já formulados originam um conjunto de perguntas a que procuramos responder através do desenvolvimento do estudo descritivo no próprio recinto do Santuário de Fátima, através dos inquéritos efectuados aos peregrinos.

Apresentamos a metodologia geral da investigação mediante a justificação do estudo, da amostra, do instrumento e dos procedimentos na recolha e tratamento de dados escolhidos e utilizados.

Os capítulos IV e V delimitam a terceira parte desta tese. No capítulo IV fazemos a apresentação dos resultados obtidos: a imagem e os atributos mais relevantes de Fátima enquanto marca, bem como dados relativos à deslocação a Fátima; indicamos, ainda, as diferenças da imagem percebida face ao posicionamento implícito. Com o intuito de tornar esta análise mais eficaz e célere, fazemos uso de ferramentas estatísticas que permitem dispor em gráficos e visualizar os diferentes grupos de peregrinos face às suas escolhas e, ainda, associá-los. No capítulo V discutimos os resultados, apresentamos as conclusões, as limitações do estudo, as recomendações ao Santuário e as sugestões para próximas investigações. Além das conclusões suscitadas pela informação recolhida, tentamos perceber a imagem que os peregrinos fazem de Fátima bem como os elementos que são utilizados para diferenciar este Santuário. Pretendemos ainda identificar padrões comuns entre os peregrinos que têm determinada imagem e avançar algumas razões explicativas para essa imagem. Depois, apontamos os desfasamentos dessa imagem ao posicionamento pretendido, diferenciando os casos do posicionamento para o Santuário enquanto organização e para a Igreja Católica institucional. Igualmente partindo da informação recolhida, aconselhamos o Santuário a apostar numa inequívoca comunicação da sua oferta, partindo do que é a sua identidade única, aproximando todos os peregrinos do posicionamento pretendido pela Igreja Católica Institucional.

Então, e como conclusão final, recomendamos ao Santuário um trabalho de reposicionamento junto dos peregrinos.

CAPÍTULO I. MARKETING SOCIAL E MARKETING RELIGIOSO

1. Introdução

Dada a sua especificidade enquanto realidade humana, a fé¹ ou a dimensão religiosa² do ser humano, vivida de forma organizada, constitui um campo (diverso dos já existentes) que a disciplina de marketing tem trabalhado.

O marketing religioso³ trata da aplicação da disciplina do marketing a organizações religiosas, reconhecidas oficialmente como tal, cuja actividade principal é a prática e difusão de um credo, tendo como objectivo o desenvolvimento qualitativo e quantitativo dessas mesmas organizações. Estas organizações devem o seu aparecimento e consolidação às necessidades espirituais dos homens e o emprego do marketing religioso reveste-se de utilidade, uma vez que estas organizações concentram os esforços nos seus públicos e direccionam o trabalho para os objectivos e para o alcance da sua missão.

¹ Segundo o Catecismo da Igreja Católica (1993, p. 47) “... a fé é uma adesão pessoal da pessoa a Deus.”

² Como afirma Pinto (1997, p. 187) “Muito antes e ao lado da tradição cristã, grandes vultos do pensamento, em todas as regiões do Mundo, procuraram responder a esta questão... Em todas as tradições e culturas da antiguidade, Deus ou os deuses, a divindade, estava presente e nesse sentido podemos dizer que a Pessoa é (era) naturalmente religioso.” (p. 190). O Catecismo da Igreja Católica afirma, por sua vez, “de muitos modos, na sua história e até hoje, os homens deram expressão à sua busca de Deus pelas crenças e comportamentos religiosos (1993, p.25). Feuerbach (1988), embora negando o cristianismo, defende que “a filosofia para o homem... tem em si a essência da religião” (p. 100).

³ Podem utilizar-se indiferentemente os termos de “marketing religioso”, “marketing das organizações religiosas”, “marketing para as congregações” (Shawchuck et al., 1992) ou ainda “marketing para as igrejas” (Mehta e Mehta, 1995).

Obviamente, as actividades e a orgânica que daí resultam só têm sentido e utilidade no seio de sociedades plurais, onde o estado é laico, resultando, portanto, em diferentes ofertas religiosas ao dispor da pessoa⁴.

Mas para se falar em marketing religioso, na sua actualidade e importância, é necessário compreender o desenvolvimento do conceito de marketing e observar a crescente aplicação do conceito a diferentes áreas. Isto é, torna-se fugoso conceber o marketing como um campo em aberto, uma disciplina que se foi desenvolvendo ao longo do século XX, tendo emergido, assim, o conceito e aplicação do marketing social. E é neste contexto que surge o espaço próprio do marketing religioso... porque tanto o marketing social como o religioso têm como objecto essencial as ideias e revestem-se de interesse evidente para a sociedade em geral.

O marketing religioso aplica, pois, os conceitos e as técnicas do marketing a organizações religiosas. E dentro da estratégia de marketing de uma organização religiosa sobressai a importância do posicionamento enquanto resposta estratégica de uma organização para se diferenciar e poder, assim, comunicar uma oferta e imagem distintiva. Obviamente que é esta a imagem que a organização deseja firmar na mente dos seus constituintes, sabendo-se que esta imagem existe de qualquer modo já que todas as organizações sempre foram, e são, perspectivadas, olhadas pelos seus públicos. Os públicos percebem uma organização religiosa como um todo, i.e., um conjunto de entidades sob um determinado nome; o que implica que essa organização constitui uma marca para os públicos. Nessa conformidade, o posicionamento é desenvolvido para a organização enquanto marca, i.e., a estratégia de posicionamento é desenvolvida tendo como objecto uma marca.

No presente capítulo os exemplos são preferencialmente aplicados à Igreja Católica Apostólica Romana, já que o presente estudo trata de Fátima, um Santuário católico em Portugal.

⁴ O marketing religioso surge no contexto de estados onde se vive a chamada liberdade religiosa. Sem a possibilidade de escolha de outras religiões que não a oficial, a persuasão implícita na prática do marketing dá lugar à propaganda, termo que remonta à fundação da congregação para propagar a fé (traduzido do latim *Congregatio de propaganda fide*), fundada em 1622.

2. O Marketing social

2.1. As origens do marketing

Antes da introdução do conceito de “marketing social”, será forçoso referir o desenvolvimento do marketing (enquanto conceito e enquanto prática) ao longo do século XX para compreender a sua origem e âmbito da aplicação.

O marketing começa a ser objecto de estudo no início do século XX⁵ enquanto tendência e suporte da economia (Cochoy, 1999; Sheth e Parvatiyar, 2000; Silva, 2001), com o intuito de se aprofundarem aspectos do comportamento de mercado e funções da distribuição (fenómenos que se enquadram na macro-economia); portanto, o termo marketing vem integrar os termos comércio e distribuição. Nas décadas de vinte e trinta, embora mantendo-se no âmbito da economia, verifica-se que o seu foco de atenção é sobretudo a distribuição e a eficiência dos canais respectivos. Em 1915, por iniciativa de um professor de publicidade, de nome Walter Scott, surge uma associação de publicitários. Em 1923, L. Weld, autor do primeiro manual de marketing (1916), reúne economistas com interesse nas áreas comerciais, dando origem a uma associação de professores. Nos anos trinta, com a ocorrência da grande depressão assiste-se a um aumento da competitividade das empresas, originando sobretudo o desenvolvimento de estratégias de preços. A American Marketing Association (AMA) surge em 1937, originada por uma associação de vários pontos de vista e interesses. Devido à II Grande Guerra a década de quarenta não é palco de grandes evoluções.

⁵ O texto que se apresenta tenta reflectir sobre o que de mais ou menos consensual se tem dito do marketing até ao momento presente. Mas não poderá deixar de se interrogar até quando se viaja no tempo para situar a emergência das práticas do marketing (e um entendimento mais profundo da história do marketing está provavelmente por fazer, a começar pela concretização do que se entende por marketing, questão fulcral quando o tema é o marketing religioso). Abratt e Sacks (1988) afirmam que o marketing “enquanto sistema de troca económica... existe desde tempos imemoriais.” (p. 497). No livro *Marketing for Congregations* (Shawchuck et al., 1992) descreve-se Moisés a fazer investigação de mercado. Afirma-se mesmo que a “... bíblia está repleta de exemplos de técnicas de marketing por indivíduos que perseguem objectivos honoráveis.” (p. 43). Kotler e Roberto (1989) assinalam que as campanhas sociais remontam a tempos imemoriáveis, referindo campanhas nas antigas Grécia e Roma para se libertar os escravos, campanhas sociais durante o período da Revolução Industrial em Inglaterra para melhorar condições de trabalho de mulheres e crianças, e campanhas políticas na América do final do século XVIII. Segundo Fullerton (1988), as práticas de marketing que se conhecem sensivelmente a partir da década de cinquenta, começaram a ser praticadas muito antes (referindo outros autores que desenvolveram estudos no mesmo sentido: Alexander, 1970; Nevett, 1985; Hollander, 1986). Num estudo desenvolvido por este autor e aplicado a empresas britânicas, alemãs e norte-americanas, mostra-se que as práticas modernas de marketing já eram utilizadas na segunda década do século XIX e que os seus antecedentes remontam ao tempo de Cristóvão Colombo. Como este autor também refere, as descrições de Braudel (1985) das práticas de comércio nos séculos XV, e posteriores, mostram a utilização de práticas que se consideram hoje como herdeiras do século XX. Berry (in Sheth e Parvatiyar, 2000) refere as práticas dos mercadores antigos para situar as primeiras práticas do marketing das relações. Stanton (1978) situa o nascimento do marketing moderno na Revolução Industrial.

E é na década de cinquenta que o marketing passa a ser uma disciplina dentro da gestão de empresas ensinada nas universidades, utilizando uma metodologia científica (Sherry, 1995; Cochoy, 1999; Silva, 2001). Ainda a partir da teoria económica, a questão central do marketing passa a ser “o fenómeno de determinação de valor, intimamente ligado à troca” (Sheth e Parvatiyar, 2000, p. 9). A partir de meados da década de cinquenta, o *marketing concept*⁶ (ou a filosofia do marketing⁷) é introduzido na vida nas empresas, passando a função do marketing a ser considerada como a principal: coloca-se a satisfação do cliente⁸ como a própria máxima da organização, tendo em vista a obtenção de lucro; o marketing é agora visto nas duas perspectivas, ainda em vigor nos dias correntes, como uma filosofia de satisfação do cliente, constituída por um conjunto de crenças e valores e como um conjunto de técnicas da função empresarial (Mestre, 1996). Nos anos sessenta acentua-se a orientação para o cliente⁹ e a importância do “marketing-mix”.

E é já no final dos anos sessenta que Kotler e Levy¹⁰ propõem novos sectores de aplicação para o marketing no artigo "Broadening the Concept of Marketing"¹¹ (artigo de 1969 publicado no *Journal of Marketing*), ultrapassando-se a limitação do marketing às “transacções do tipo compra/venda.” (Cochoy, 1999, p. 232). A partir desta altura, abre-se a possibilidade da aplicação da filosofia e das ferramentas de marketing a uma

⁶ “... o *marketing concept* apela a uma orientação para o consumidor da parte da empresa, apoiada por um esforço de marketing integrado visando garantir a satisfação do consumidor como meio de obter um lucro de longo prazo.” (Cochoy apud Levy e Zaltman, 1999, p. 135), i.e., “... uma filosofia orientadora conduzindo ao desenvolvimento de um estado de espírito comum de empresa... De seguida... uma tentativa importante de articulação do... marketing e... numerosas áreas funcionais.” (Cochoy apud King, 1999, p. 149). Para explicar esta “revolução” (Cochoy, 1999), alguns autores utilizam um critério evolucionista: o modelo produção-vendas-marketing (orientação para a produção de 1900 a 1930, uma orientação para as vendas entre 1930 e 1950, uma orientação para o mercado a partir de 1950 (Abratt e Sacks, 1988)). Esta explicação não é aceite por todos os autores; de forma diferente, Lambin (2000) defende que a empresa deve adoptar uma atitude relativamente ao marketing dependendo do que considera prioritário, supondo que em cada momento histórico podem coexistir diferentes fases, intitulando-as de: marketing passivo, marketing operacional ou da organização e marketing estratégico ou activo.

⁷ O presente trabalho não discute a distinção entre filosofia do marketing e marketing concept, mas estas denominações encerram diferenças para alguns autores (McGee e Spiro, 1988).

⁸ É de salientar o importante contributo de Peter Druker, o qual afirmou, já no ano de 1954, que a criação de um cliente satisfeito é a única definição válida do objectivo do negócio e que o marketing é toda a empresa vista pelo cliente, sendo uma responsabilidade a ser partilhada por todos quanto trabalham na empresa.

⁹ Em 1960 Levitt afirma que a orientação ao cliente é a única forma de estar no negócio que pode viabilizar uma empresa: o marketing passa a ser visto como uma preocupação de toda a organização (não apenas como uma função); afirma também que o lucro não é o objectivo último da empresa, é apenas uma condição de sobrevivência justificando, assim, a necessidade do *marketing concept* o qual alia interesses do produtor e do consumidor (Cochoy, 1999).

¹⁰ Embora esta “paternidade” possa ser posta em causa (Cochoy, 1999).

¹¹ Neste artigo, Kotler e Levy (in Enis et al., 1990) afirmam que muitas áreas da vida política e social já são tratadas como matéria de marketing e que diferentes organizações já desempenham actividades de marketing, reconhecendo-o ou não como tal: “... candidatos são *marketed*... o recrutamento de estudantes pelos *colleges* lembra-nos que a educação superior é *marketed* e a angariação de fundos lembra-nos que as “causas” são *marketed*... Nenhuma tentativa é feita para incorporar estes fenómenos num corpo apropriado de pensamento e teoria de marketing.” (p. 44). Em suma, o marketing é declarado como sendo de utilidade social,

variedade de actividades sociais: estes autores defendem que outras realidades (políticos, escolas ou causas), para além de “sabões ou pastas de dentes”, também são objecto das actividades do marketing, sendo estas nomeadas (ou não) enquanto tal. Os anos setenta são palco de um novo desenvolvimento conceptual: o marketing social. Ainda por esta altura, o marketing passa a ser tarefa do nível de direcção da empresa iniciando-se uma tendência de centralização. Nos anos oitenta¹², a função de marketing descentraliza-se nas grandes empresas para, na década de noventa, ser objecto de polémica quando se assume como um conjunto de valores partilhados pela organização, distanciando-se conseqüentemente das outras áreas funcionais¹³.

Especialmente a partir da década de 90, assiste-se a um crescente interesse pela aplicação e desenvolvimento da disciplina de marketing: numa sociedade turbulenta e exigente e num ambiente económico cada vez mais instável, a filosofia e técnicas de marketing tornam-se cada vez mais importantes (Chapman e Cowdell, 1998). Assim, assiste-se a uma proliferação da gestão do marketing quer em vários tipos de organizações¹⁴ – uma expansão horizontal – quer em vários tipos de actividade¹⁵ – uma expansão vertical. Esta expansão do marketing para novas áreas fundamentais como o marketing de serviços, o marketing societal, o marketing social e o marketing das organizações sem fins lucrativos, constitui a matriz de onde o marketing religioso irá fluir.

Relativamente à evolução da ciência do marketing¹⁶, vários autores de actualidade

já que pretende servir e satisfazer as necessidades humanas, antecipando os produtos que vão ser necessários e é aplicado em organizações que têm em comum o servir os interesses de grupos particulares.

¹² Esta década é palco de grandes transformações nas organizações com a forma organizacional de unidades estratégicas de negócio e com o aparecimento das alianças estratégicas e das redes. A função do marketing tem de adaptar-se e, em algumas situações, é absorvida pelo nível de direcção (enquanto nível estratégico), questão que levará a algumas discussões na década seguinte.

¹³ A importância do marketing enquanto filosofia cresce mas tem como consequência o esvaziamento do marketing enquanto função (Cravens, 1998; Bagozzi et al., 1999; Moorman e Rust, 1999), resultando na polémica sobre a natureza e forma de inserção do marketing nas organizações (Doyle, 1995; Moorman e Rust, 1999).

¹⁴ Em publicações específicas da área do marketing, e outras, encontra-se uma panóplia de artigos demonstrando o interesse e vantagens da utilização do marketing em vários tipos de organizações, como as agências públicas governamentais (Cousins, 1990; Snavelly, 1991; Chapman e Cowdell, 1998), as organizações de arte (Kotler e Scheff, 1997; Kotler e Kotler, 2001), as organizações não lucrativas (Drucker, 1989; Kotler e Roberto, 1989; Cousins, 1990; Kotler, 1994; McLeish, 1995; Conway in Buttle, 1996; Kotler e Andreasen, 1996; Reis, 1999; Ryan, 1999; Boardman e Vining, 2000) as organizações de caridade (Lynch, 1997; Bruce, 1998; Bennet e Gabriel, 2000), as instituições de ensino (Kotler e Fox, 1994), ou ainda as organizações religiosas (Moncrief et al., 1986; Kotler e Levy in Enis et al., 1990; Shawchuck et al., 1992; Mehta e Mehta, 1995; Evans e Moutinho, 1999).

¹⁵ O caso do marketing dos serviços, o marketing social (Kotler e Roberto, 1989; Andreason, 1996), o marketing internacional, o marketing político (Newman, 1999), o marketing público (Crompton e Lamb Jr, 1986; Cousins, 1990; Snavelly, 1991; Chapman e Cowdell, 1998; Sánchez, 1998), o marketing ambiental, o marketing bancário, o marketing turístico (Kotler et al., 1999; Pender, 1999), o marketing desportivo, o marketing da saúde (Augustine et al., 1992; Reddy e Campbell, 1993; McMullan, 1996), o marketing agrícola, o marketing do ensino, o marketing das ideias (Gleason, 1984), o marketing dos lugares (Kotler et al., 1993), a utilização do marketing para a obtenção de fundos provenientes das heranças (Radcliffe, 2001), entre outros (Snavelly, 1991; Brito e Lencastre, 2000). Quando estas actividades dizem respeito apenas a um tipo de organização, atente-se nos exemplos já referidos na expansão horizontal do marketing.

¹⁶ Este trabalho não tem como objectivo discutir se o marketing é, ou não, uma ciência, se é uma disciplina que usa um método científico ou se apenas é um conjunto de técnicas.

referem a crescente importância do marketing das relações¹⁷ (ou marketing relacional) como sendo uma nova tendência (Gronroos in Sheth e Parvatiyar, 2000; Webster, 1991; Christopher 1994; Hunt e Morgan, 1994; Glynn e Lehtinen 1995; Coviello e Roderick, 2000; Pels et al., 2000; Sheth e Parvatiyar, 2000; Zeithaml e Bitner, 2000). O marketing de relações “é uma filosofia de fazer negócio, uma orientação estratégica, que focaliza o desenvolvimento e a manutenção dos clientes actuais, em vez da aquisição de novos clientes.” (Zeithaml e Bitner, 2000, p. 138). O marketing de relações pretende valorizar a relação de longo prazo a estabelecer essencialmente com os clientes, relações cooperativas e colaborativas, passando para um marketing que se estabelece “com” o cliente em substituição de um marketing “para” o cliente (Pels et al., 2000; Sheth e Parvatiyar, 2000).

Outra tendência actual é o marketing com orientação para o mercado¹⁸ (Kholi e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Day, 1994; 1998; Moorman e Rust, 1999; Olavarrieta e Friedmann, 1999; Slater e Narver, 1999; Grewal e Tansuhaj, 2001), i.e., a filosofia de marketing é disseminada por toda a organização, com acções consistentes com essa filosofia, vivendo-se um clima de negócio enquanto orientação cultural, com uma atenção constante às mudanças do ambiente (estas organizações procuram compreender as necessidades quer expressas quer latentes dos consumidores, desenvolvendo respostas superiores para essas mesmas necessidades).

¹⁷ Os fundamentos do marketing de relações podem ser encontrados antes dos anos oitenta, mas é em 1983 que Berry introduz o termo no contexto do marketing de serviços como “atrair, manter e – numa organização de multi-serviços – aumentar o relacionamento com os consumidores.” (Berry in Sheth e Parvatiyar, 2000, p. 150). A definição e precisão do conceito não é consensual e têm sido avançadas diferentes definições (Sheth e Parvatiyar, 2000), desde as perspectivas mais limitativas que o vêem como o marketing de base de dados, a retenção de clientes ou o relacionamento *one-to-one*, até às definições mais abrangentes que colocam o relacionamento do cliente como o pólo condutor do processo de marketing afirmando-se que o marketing de relações tem como objectivo desenvolver e manter relações de troca com sucesso para todas as partes (Sheth e Parvatiyar, 2000). Assim, para alguns o marketing das relações não traz nada de novo. Para outros autores (Buttle, 1996; Gummerson, 1999; Gronroos in Sheth e Parvatiyar, 2000; Sheth e Parvatiyar, 2000) o marketing de relações é o novo paradigma do marketing, opondo-se esta abordagem ao marketing das transacções. Autores como Sheth, Gardner e Garrett (Sheth e Parvatiyar, 2000) chegam mesmo a afirmar de que se trata de uma nova forma de definir marketing.

¹⁸ Inicialmente, e para alguns autores, este conceito traduzia-se na implementação do conceito de marketing (Kholi e Jaworski in Enis et al., 1990). Outros autores vieram pôr em causa a simplificação do conceito (utiliza-se o termo orientação ao mercado quer para *market orientation* quer para *market-driven*): Kholi e Jaworski (1990) consideram que este conceito implica a geração de uma inteligência de mercado sobre as necessidades actuais e futuras dos clientes, a disseminação por toda a organização dessa inteligência, e uma capacidade de resposta da organização a essa inteligência de mercado; Narver e Slater (1990) também apontam a partilha de informação pelas várias áreas da organização e o seu envolvimento na resposta aos clientes (orientação ao cliente, orientação à concorrência e integração e coordenação das funções). Day (1994) sublinha a sensibilidade ao mercado, as actividades de ligação ao cliente e o uso da tecnologia. Cravens (1998) especifica as características de estratégias com orientação ao mercado da seguinte forma: desenvolvimento da visão partilhada das mudanças, selecção de caminhos para proporcionar valor aos clientes, posicionamento da organização usando competências distintivas, desenvolvimento de parcerias para colaborar com vários grupos interessados na organização (incluindo a concorrência), reinventando a estrutura da organização para as estratégias futuras. Têm surgido algumas críticas a este conceito devido a um possível excesso de orientação para o consumidor, mas autores proponentes (Slater e Narver, Kholi e Jaworski) respondem que a orientação para o mercado pressupõe uma atenção ao mercado no seu conjunto,

Poder-se-à enfim afirmar, e em conclusão, que o marketing é um conjunto de teorias que explicam a troca de valor ou relações de transacção¹⁹ e pretende desenvolver leis, teorias, de forma a explicar e predizer os fenómenos de troca. Enquanto filosofia, o marketing é o resultado da compreensão do fenómeno da troca voluntária (Stanton, 1978; Kotler e Levy in Enis et al., 1990; Mestre, 1996; Kotler, 1997), afirmando-se hoje que o marketing aplica-se a todas as organizações e que as partes envolvidas terão interesse numa relação com benefícios mútuos no longo prazo (Snaveley, 1991; Bagozzi et al., 1998). O marketing também é perspectivado no seu aspecto positivo, enquanto paradigma da gestão (*micro-management* segundo Sheth e Parvatiyar, 2000): conjunto de acções de gestão²⁰ que operacionalizam essa atitude de atenção ao consumidor e suas necessidades.

Em suma, combinando o paradigma da troca de valor e o micro-económico, o marketing é definido²¹ como um processo social e de gestão, através do qual as necessidades de uma sociedade são satisfeitas (Dawson, 1979; Kotler e Roberto, 1989; Kotler e Levy in Enis et al., 1990; Lendrevie et al., 1996; Kotler, 1997; Kotler e Scheff, 1997; Drucker, 2001).

incluindo concorrentes, e também no longo prazo e que o foco é de igual modo nas necessidades expressas e nas necessidades latentes dos consumidores (Slater e Narver, 1999; Grewal e Tansuhaj, 2001).

¹⁹ Num sentido estrito, a transacção é a unidade de medida do marketing. A troca significa “a transferência de coisas com valor entre duas ou mais partes.” (Bagozzi et al., 1998, p. 4). As partes envolvidas têm que cooperar para obterem aquilo de que necessitam, pois através deste tipo de relação exclui-se sistemas de ameaça ou sistemas sentimentais (Kotler e Andreasen, 1996); aliás, as trocas voluntárias, com benefício para ambas as partes, são uma característica das organizações contemporâneas, descrevendo a realidade diária de indivíduos, empresas ou diferentes organizações. Com efeito, trata-se de desenvolver as actividades das organizações de forma a melhorar a qualidade de vida dos indivíduos: “... o comportamento do consumidor como uma estratégia adaptativa moldando a qualidade de vida do indivíduo e marketing como uma estratégia de intervenção directa de mudança planeada.” (Sherry, 1995, p. 9). Segundo as palavras de Kotler e Roberto (1989) “muitas das sociedades modernas estão fortalecidas pela crença na democracia, racionalidade e progresso. A ideia dominante é que a vida social e individual pode ser moldada, modificada, e melhorada por uma acção racional – por indivíduos, por grupos ou pessoas trabalhando em conjunto voluntariamente, por governos, ou por uma combinação de acção dos cidadãos e governo.” (p. ix).

²⁰ Enquanto processo de gestão, o marketing implica análise, planeamento, implementação e controlo.

²¹ Existem diferentes definições e não há um consenso claro sobre uma definição universalmente aceite (Dawson, 1979); Snaveley (1991) afirma que essa tarefa é de todo impossível, referindo um estudo onde são identificadas 12 escolas de pensamento do marketing. Mas esta discussão é muitas vezes apresentada pela dominância de dois paradigmas: a troca de valor voluntária entre partes e o processo desenvolvido no âmbito da microeconomia (Snaveley, 1991); ou sistema de pensamento e sistema de acção (Lambin, 2000); ou ainda uma atitude mental e um conjunto de métodos e instrumentos (Lendrevie et al., 1996).

2.2. O contexto de marketing social

Como foi já referido, no final da década de sessenta surge uma nova abordagem no marketing: o marketing social. A origem deste conceito não é pacífica, sobretudo porque surge intimamente ligada ao marketing societal: os dois conceitos são próximos, quer no tempo, quer no seu significado e aplicação e ainda hoje parece existir alguma confusão entre estes dois conceitos (Fine, 1981; Abratt e Sacks, 1988).

“... a ideia de marketing social apareceu primeiro que a de marketing societal.” (Cochoy, 1999, p. 223), directamente após a proposta de Kotler e Levy (in Enis et al., 1990) de alargamento do conceito de marketing às organizações sem fins lucrativos. Mas, curiosamente, a criação do termo “marketing social” surge só em 1971 enquanto o termo “societal” é apresentado em 1969. Estes impasses ficam a dever-se à discussão em torno dos propósitos éticos do marketing²². As diferenças entre os conceitos são clarificadas e, agora, o marketing societal é apresentado como uma evolução das orientações de marketing (Kotler, 1997) enquanto a aplicação do marketing social se apresenta com um âmbito mais específico, como uma subárea na aplicação do marketing societal²³ (Kotler e Roberto, 1989). Segundo Kotler (1997) o marketing evoluiu sucessivamente de acordo com as seguintes abordagens: produção, produto, venda, marketing e marketing societal (implicando a filosofia do marketing em mutação). O conceito de marketing societal é uma nova abordagem que tem em conta o bem-estar da sociedade no longo prazo²⁴, as necessidades e desejos dos consumidores, concorrendo de igual forma para os objectivos lucrativos das empresas no longo prazo e apoiada pelo marketing integrado (Abratt e Sacks, 1988; Collins, 1993; Kotler e Andreasen, 1996; Kotler, 1997)²⁵.

²² A proposta da extensão do marketing ao domínio não empresarial é posta em causa por diferentes autores. Ainda em 1969, Luck defende que o marketing se deve aplicar apenas ao domínio das transações do mercado. Kotler e Levy contrapõem dizendo que o marketing trata de todas as trocas, e não apenas as de mercado. Ainda, no final de sessenta, Lazer e Dawson discutem as consequências sociais do marketing, enfatizando a necessidade de avaliar o propósito ético do marketing e sublinhando a sua possibilidade: “A ética nos negócios... pode ser vista como constituindo a fundação filosófica sobre a qual o conceito de marketing societal é erguido.” (Abratt e Sacks, 1988, p. 503).

²³ De outra forma, pode afirmar-se que o marketing societal é definido em relação aos públicos enquanto o marketing social é definido em relação ao produto (Fine, 1981).

²⁴ O que conta, neste caso, é a orientação para as necessidades dos consumidores, com o objectivo de gerar a satisfação e o bem-estar a longo prazo, como meio para se atingir os objectivos sociais.

²⁵ A questão da legitimidade ou obrigatoriedade dos lucros no âmbito do marketing societal não é pacífica: uns consideram não ser da responsabilidade do marketing a questão da ética e do longo prazo (Abratt e Sacks, 1988), outros advogam que cuidar do longo

Em muitos cursos e livros o *marketing concept* (a abordagem de marketing, portanto, numa quarta fase) continua a ser apresentado como a perspectiva ou abordagem actual do marketing (Abratt e Sacks, 1988). Esta discussão está longe de ser pacífica e, como se compreende, não é aqui tratada: retém-se apenas que o marketing societal constitui uma nova abordagem no pensamento do marketing, sem problematizar se é ou não uma nova etapa que sucede ao *marketing concept*.

2.3. O conceito de marketing social

O termo “marketing social” é introduzido por Kotler e Zaltman em 1971, num artigo publicado no *Journal of Marketing*, intitulado “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change”.

O marketing social é definido como “um projecto, implementação e o controlo de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social num grupo-alvo” (Kotler, 1994, p. 288). Isto é, utilizam-se os princípios e técnicas de marketing para apoiar uma causa social, ideia ou comportamento, ou seja, “o marketing social é uma estratégia para mudar o comportamento” (Kotler e Roberto, 1989, p. 24), “de forma a melhorar o seu bem-estar pessoal e o da sociedade.” (Bryant et al. apud Andreasen, 1998, p. 6). As organizações passam a ter como missão a divulgação e ou aceitação de ideias ou comportamentos sociais considerados como um benefício para a sociedade em geral.

As trocas em causa resultam das relações sociais²⁶, envolvendo “a transferência simbólica tanto de entidades tangíveis como intangíveis.” (Bagozzi in Enis et al., 1998). Desta forma, o produto a ser trabalhado são as ideias (crenças, atitudes ou valores²⁷) e práticas (uma prática isolada ou um comportamento generalizado) que se pretendem mudar ou ainda, algumas vezes, um objecto tangível.

prazo da sociedade é um investimento estratégico da empresa, outros ainda defendem que a responsabilidade social da empresa pode ser olhada como um produto oferecido aos diferentes públicos (Collins, 1993). Nestas duas últimas perspectivas sublinha-se as vantagens da empresa resultantes de: uma melhor imagem, o aumento de notoriedade, a melhoria da atitude dos consumidores que passam a consumir mais dos produtos dessa empresa em detrimento da concorrência (Collins, 1993).

²⁶ Segundo Bagozzi (in Enis et al., 1998), as “relações sociais (enquanto opostas às relações económicas), são aquelas como o agente - cliente no planeamento familiar, agente - beneficiário na segurança social, assistente social - pessoa pobre, e assim por diante.” (p. 39).

²⁷ “Uma crença é uma percepção que é mantida sobre um assunto factual; não inclui avaliação... Atitudes são avaliações positivas ou negativas acerca de pessoas, objectos, ideias, ou acontecimentos... Valores são ideias gerais sobre o que é certo e errado.” (Kotler e Roberto, 1989, pp. 25-26).

A utilização deste conceito tem sido pouco precisa²⁸ porque surgiu e é confundido com marketing societal, como já foi referido. A dificuldade acresce quando se afirma que se trata de um aspecto particular do marketing não empresarial (Kotler e Andreasen, 1996; Mestre, 1996) para depois se afirmar, afinal, que o marketing social também pode ser utilizado por empresas (Fine, 1981; Kotler e Andreasen, 1996; Kotler, 1997). Outra fonte de confusão com o marketing social são as práticas de *cause-related marketing*²⁹, i.e., actividades estratégicas ou táticas de ligação da empresa ou marca, normalmente através do apoio financeiro, com organizações que existem por uma causa social ou ambiental (Bloom et al., 1995; Kotler e Andreasen, 1996; Osterhus, 1997; Brito e Lencastre, 2000; Till e Nowak, 2000). O marketing social também não deve ser confundido com a responsabilidade social ou ainda com as consequências éticas nas quais incorrem as empresas (Bloom et al., 1995; Mestre, 1996): o marketing social refere-se ao âmbito da actividade da organização; a responsabilidade social de cada empresa tem que ver com o contrato social entre a empresa e a sociedade (maximizar o impacto positivo e minimizar o negativo)³⁰; a ética³¹ nos negócios diz respeito à moralidade das acções individuais e das organizações (Robin e Reidenbach, 1987; Abratt e Sacks, 1988; McMurdo e Jones, 1999).

As ferramentas usadas pelo marketing social provêm das práticas do marketing com fins lucrativos (constituindo-se, deste modo, como uma sub-disciplina do marketing) implicando objectivos mensuráveis, investigação das necessidades humanas, segmentação e oferta de produtos a determinados alvos, posicionamento e comunicação dos benefícios, controlo e adaptação ao ambiente em mudança; o que quer dizer que tem uma orientação clara para o consumidor, desenvolvendo uma investigação constante sobre o consumidor e as suas necessidades (Kotler e Roberto, 1989; Kotler, 1994; McMullan, 1996; Bryant et al., 1998; McMurdo e Jones, 1999). As organizações utilizam essencialmente programas direccionados e pontuais, i. e., as chamadas

²⁸ Fine (1981) enumera os termos que são usados erradamente como marketing social: conhecimento do público, promoção social, educação pública e conceito de marketing.

²⁹ Franco (in Brito e Lencastre, 2000, p. 210) denomina estas actividades de “parcerias”; estas podem assumir diversas formas: as baseadas nas transacções, a promoção conjunta de causas ou o licenciamento.

³⁰ Drucker (2001) apresenta uma distinção clara: as organizações podem cuidar do que causam à sociedade em termos de impactos sociais (o que as organizações fazem à sociedade), ou optar por fazer dos problemas sociais a sua missão (o que as organizações podem fazer pela sociedade).

campanhas de informação ou educação pública; trata-se, de resto, de campanhas orientadas para a acção, para a mudança de comportamento e, ainda, para a alteração de crenças ou valores³² (Kotler e Roberto, 1989).

Mas existe uma clara diferença face aos objectivos comerciais, sobretudo expressa no facto de o marketing social traduzir a centralidade dos objectivos não lucrativos das organizações. Dito de outra forma, está-se a afirmar que “... os motivos de mudança do agente são mais altruístas que egoístas.” (Kotler e Andreasen, 1996, p. 389), já que o primeiro objectivo consiste em “persuadir pessoas para se responsabilizarem num comportamento socialmente benéfico.” (Bloom et al., 1995, p. 10).

Outras diferenças relevantes no marketing social, que se traduzem em dificuldades na própria gestão do marketing, são o pretender a diminuição de uma procura específica, o esforço na alteração de hábitos muito pessoais e na adopção de comportamento com benefícios intangíveis, a existência ou mesmo dominância de segmentos alvo com poucos recursos, as dificuldades na obtenção de dados, as estratégias de inovação mais estreitas, a pouca flexibilidade na modificação dos produtos, a menor possibilidade na utilização de estratégias de preço, distribuição e comunicação, a menor sofisticação nas ferramentas de marketing e os entraves encontrados na avaliação dos esforços de marketing.

Apesar deste número de dificuldades, as vantagens do marketing social são observadas quer por organizações sem fins lucrativos, quer por sectores do Estado e governo (Lynch, 1997; Andreasen et al., 2000), quer por empresas que vêm também os seus lucros crescer (Bloom et al., 1995). Aliás, nas palavras de Kotler e Roberto (1989), as campanhas do marketing social (para assuntos tão delicados como a droga, o alcoolismo, a gravidez na adolescência, a má alimentação ou a proliferação da SIDA) são um dos meios mais eficazes para dar resposta a problemas sociais, existindo de forma embrionária desde a antiga Grécia e Império Romano.

³¹ Segundo Tsalikis e Fritzsche (1989), num estudo sobre as definições de ética aplicada aos negócios e ao marketing, a ética tem que ver com a investigação do que é bom e mau, o que deve e não deve ser feito, do estabelecimento e aplicação de regras de conduta entre diferentes partes numa situação.

³² Este tipo de campanhas é o mais difícil de implementar e com mais baixa taxa de sucesso já que “O sentido de identidade e bem-estar de uma pessoa é alicerçado nos seus valores básicos. Abanar... um destes valores cria *stress*... as pessoas... evitam... resistem.” (Kotler e Roberto, 1989, p. 19).

3. O Marketing Religioso

Após esta brevíssima incursão pela história do marketing e sistematização do conceito de marketing social, é chegado o momento de concretizar o conceito de marketing religioso, bem como de referir a sua importância, para passar à descrição da sua aplicação no seio das actividades das organizações religiosas, com destaque para os elementos fundamentais desta actividade.

3.1. O conceito de marketing religioso

O marketing religioso consiste na aplicação do marketing a um campo específico: a todas as organizações religiosas que têm como fundamento da sua existência a satisfação das necessidades espirituais e religiosas da pessoa³³.

O marketing religioso tem como objectivo o desenvolvimento qualitativo dessas mesmas organizações, gerindo as relações de troca que uma determinada organização religiosa tem com todos os seus constituintes, procurando que estas organizações atinjam de maneira eficaz e eficiente a sua missão. O processo de marketing religioso concretiza-se na análise dos públicos de uma organização, no planeamento e concretização de produtos religiosos para satisfazer as necessidades espirituais desses públicos, permitindo assim que se alcancem os objectivos da organização.

A natureza do próprio conceito do marketing, consonante com a missão das organizações religiosas, bem como a utilidade que o marketing traz a estas mesmas organizações, justifica a aplicação das suas ferramentas nas organizações religiosas.

³³ Delener (1994) afirma que a organização religiosa é vital à pessoa pois a “religião pode fornecer uma moldura que torna a vida compreensível e interpretável.” (p. 36).

3.1.1. A justificação e utilidade do conceito

O marketing religioso é legitimado pelo próprio conceito de marketing, o qual pressupõe a troca³⁴ de valor voluntária entre duas partes e com valor para ambas as partes: valor para os “clientes” e valor para a organização. As trocas podem ser de diferente natureza³⁵ e, no caso das organizações religiosas, as trocas envolvem custos não monetários e benefícios sociais e psicológicos: os públicos alvo poderão ter custos monetários, mas é-lhes sobretudo pedido para abdicar de ideias e valores velhos e sacrificarem comportamentos e ainda, por vezes, para darem tempo e energia. Em troca, a organização religiosa providencia serviços, benefícios sociais e psicológicos e alguns produtos.

O conceito e aplicação do marketing traduz-se na convicção de que o importante são as pessoas que se servem, bem como as suas necessidades espirituais, não os produtos ou as ideias prévias ou opções particulares de quem entrega o serviço... o marketing obriga “a ir ter com o outro”, onde ele está e na sua situação³⁶. Dito de outra forma, o marketing tem como “axioma” a satisfação dos clientes através do desenvolvimento de serviços convenientes para os seus clientes. O que quer dizer que o marketing direcciona a organização para a sua missão: permitir a aproximação de cada pessoa e de toda a sociedade de Deus, potenciando a satisfação das suas necessidades espirituais; o que implica uma atenção ao bem-estar dos homens e da sociedade em geral, no curto e longo prazos (o que quer dizer que estas organizações têm uma orientação de marketing societal).

Em suma, o marketing é uma disciplina que obriga a organização religiosa a:

- concentrar os seus esforços nos públicos;
- alcançar e concretizar melhor a sua missão, já que direcciona a organização para os seus

³⁴ Embora esta problemática esteja fora do presente trabalho, será conveniente alertar para o facto de o termo “troca” poder ser um entrave à aceitação da legitimidade e utilidade do marketing nas organizações religiosas, até porque a relação numa organização religiosa implica mais do que uma troca. É que, e como afirmam Shawchuck et al. (1992), o objectivo das religiões é transformar as pessoas e as suas vidas: as trocas têm que implicar relações transformacionais e não apenas transaccionais.

³⁵ No sector público, por exemplo, as organizações “estão no negócio de distribuir benefícios em favor da sociedade” (Chapman e Cowdell, 1998, p.37) em troca de tempo, valores, atitudes ou impostos.

³⁶ Bruce (1998) exprime este princípio de forma muito feliz: “Que dádiva encontrar uma técnica que tem como filosofia um *ethos* dominante de começar com as necessidades do consumidor, em vez das preocupações do provedor... ter um processo prático que inicia donde o cliente está actualmente, em vez do sítio onde gostávamos que ele estivesse?” (p. 1).

objectivos últimos, moldando os seus esforços na prossecução da sua própria missão³⁷.

De facto, o marketing religioso torna-se útil a estas organizações, ainda mais no mundo actual, já que as organizações religiosas são confrontadas com uma série de desafios susceptíveis de ser tratadas no âmbito do marketing, a começar pelo decréscimo de fiéis. A prática do marketing já é uma realidade nas organizações religiosas³⁸, ainda que não denominada como tal, devido, em especial, aos preconceitos existentes. Como afirma Curtis (1997): “... marketing e Igreja andam de braço dado. Há cerca de 2000 anos que andam a persuadir, converter e a construir o tipo de lealdade do consumidor pelo que os gestores de marketing dariam a vida.” (p. 20).

3.1.2. Os antecedentes no marketing

O marketing religioso surge como consequência do desenvolvimento do marketing, especialmente no seguimento do marketing social. Como já foi referido, após o artigo de Kotler e Levy em 1969, inicia-se o desenvolvimento da aplicação do marketing a diferentes actividades sociais e, a partir de década de oitenta, muitas organizações públicas ou privadas com carácter não lucrativo, incluindo as organizações religiosas³⁹, assumem a utilização das práticas de marketing.

Na conceptualização e desenvolvimento operacional, o marketing religioso⁴⁰, embora sendo uma área específica de aplicação do marketing, é herdeiro de outras áreas⁴¹: o

³⁷ O marketing nunca se configura como uma substituição à missão destas organizações; muito pelo contrário, trata-se apenas de uma ferramenta: o problema não está na mensagem mas poderá estar na maneira como ela está a ser entregue (Shawchuck et al., 1992).

³⁸ Num estudo publicado em 1986 e conduzido em sete grandes cidades do Texas, 68% dos clérigos respondentes afirma que as igrejas devem gerir-se mais como as empresas e 25% declara que existe um programa de marketing a decorrer nas suas igrejas (Moncrief et al., 1986), concluindo-se que, à data, o interesse pela aplicação do marketing nas igrejas está a aumentar.

³⁹ Peter Drucker (1989) apresenta o caso das igrejas que se estão a tornar líderes de gestão nos Estados Unidos: se por um lado o sector social tem de aprender marketing com as empresas, estas também devem aprender com as organizações sem fins lucrativos práticas de gestão.

⁴⁰ O presente trabalho não apresenta uma data que assinala a primeira vez que o termo marketing religioso, ou outro similar, foi utilizado. Mas pode afirmar-se, em todo o caso, que o marketing de serviços, o marketing das organizações não lucrativas e o marketing social, são anteriores ao tratamento académico do marketing religioso.

⁴¹ O marketing religioso encontra espaço para se constituir como uma área autónoma dentro da grande família do marketing. Fora de Portugal, além dos aspectos de operacionalização, o marketing religioso tem sido objecto de tratamento ao nível académico. De forma mais ligeira encontra-se na literatura do marketing duas formas de tratar o assunto: a religião ou espiritualidade à venda como *commodity*; a utilidade do marketing religioso nas organizações religiosas para que estas organizações possam perseguir eficazmente a sua missão. Sobre a primeira abordagem, encontram-se numerosos artigos com títulos como *Selling God* (Longtreth, 1996), enaltecendo a oportunidade de mercado que representam as religiões e a espiritualidade em geral, descrevendo as tendências e a sua expressão na realização cinematográfica, na edição de livros e na procura do conhecimento das diferentes propostas espirituais. “Religião é outro exemplo clássico de vender o intangível” (Foegen, s.d.) e trata-se de uma indústria que está a crescer,

marketing de serviços (uma vez que a oferta das organizações religiosas constitui essencialmente um serviço), o marketing das organizações sem fins lucrativos (é o caso das confissões religiosas), o marketing societal (a orientação de marketing das organizações religiosas) e o marketing social (enquanto conjunto de princípios e técnicas de marketing para mudar uma ideia ou comportamento, ele pode ser utilizado pelas organizações religiosas). Os conceitos de marketing societal e de marketing social foram referidos anteriormente; convém, então, especificar, ainda que de forma abreviada, o que se entende por marketing de serviços e marketing das organizações sem fins lucrativos.

3.1.2.1. O marketing dos serviços e das organizações sem fins lucrativos

O marketing de serviços é o marketing de uma actividade em que o produto central é um serviço. Mas a definição do que é um serviço é difícil e tem sido objecto de várias tentativas (Shostack, 1977; Sasser et al., 1978; Landon, 1986; Murray, 1991; Hoffman e Bateson, 1997; Zeithaml e Bitner, 2000; Lovelock, 2001), discussão que remonta ao fim dos anos setenta⁴². Aliás, a dificuldade começa com a distinção entre produtos e serviços, até porque não existem produtos ou serviços puros. De uma forma facilitadora, Berry (1980), Hoffman e Bateson (1997), Zeithaml e Bitner (2000) e Lovelock (2001), propõem a divisão do produto em bens físicos e em serviços: bem é um objecto, uma coisa ou um *device*; o serviço é um acto, um esforço, um *deed* ou desempenho.

Apenas recentemente se reconhece a importância e validade dos serviços nas actividades

explicado pela procura dos aspectos do conhecimento ligados à alma (Longtreth, 1996; Stark in Brandweek, 1998), um negócio que vale biliões de dólares (Forbes, 1997; Cimino e Lattin, 1999). Para outros, o marketing religioso é apenas uma ferramenta para melhorar o desempenho da missão e a discussão ética torna-se irrelevante quando é óbvio que as organizações podem beneficiar da aplicação dos princípios de marketing (Mehta e Mehta, 1995).

⁴² Em 1977 Lynn Shostack explica esta diferença: cada entidade é uma combinação de elementos ligados de forma molecular; os vários elementos podem ser tangíveis ou intangíveis, o núcleo é tangível ou intangível e o conjunto pode ser descrito com uma certa dominância. Nesta mesma linha, Zeithaml e Bitner (2000) afirmam que um produto a transaccionar pode ser tangível ou intangível; os serviços são mais produtos intangíveis que tangíveis, o que poderá ser visualizado através de um “espectro de tangibilidade” (p. 5): o produto intangível é o serviço e subdivide-se num intangível explícito (a parte que é apercebida pelos sentidos) e num intangível implícito (diz respeito à percepção que cada pessoa tem de todo o ambiente no qual lhe é prestado o serviço). Em 1978 Sasser et al. definem o serviço como sendo intangível e efêmero, como uma ocorrência ou processo que é criado e usado simultaneamente e que o consumidor não pode reter o serviço após este ser produzido mas pode reter o seu efeito. De qualquer forma, do ponto de vista do consumidor quando compra um bem ou um serviço, ele procura é receber um conjunto de benefícios; e a determinação deste pacote de benefícios é a grande questão do marketing (Hoffman e Bateson, 1997).

em geral⁴³, quer sejam de âmbito económico, quer sejam de âmbito filantrópico.

Na década de oitenta, diferentes autores vieram propor um campo específico para o marketing de serviços (Shostack, 1977; 1987; Sasser et al., 1978; Lovelock, 1983; 1990; 2000; Landon, 1986; Murray, 1991; Lovelock e Yip, 1996; Mestre, 1996; Hoffman e Bateson, 1997; Berry in Sheth e Parvatiyar, 2000; Zeithaml e Bitner, 2000); actualmente, o marketing de serviços é uma disciplina vista de forma positiva, uma vez que veio permitir uma melhoria no desempenho de um vasto número de organizações.

O marketing de serviços permite identificar um conjunto de características específicas para o serviço (Shostack, 1977; 1987; Sasser et al., 1978; Murray, 1991; Hoffman e Bateson, 1997; Zeithaml e Bitner, 2000; Lovelock, 2001), nomeadamente: a intangibilidade, a heterogeneidade, a simultaneidade da produção e consumo e o facto de o serviço não se poder armazenar nem transportar (circunstância da perecibilidade). Destas características resulta que a produção do serviço implica, em muitos casos, uma relação directa entre o cliente e o pessoal em contacto, por um lado, e o envolvimento do cliente no processo produtivo, por outro, o que quer dizer que as pessoas são parte do produto. Num outro plano, existe um conjunto de factores bastante importantes na gestão de uma empresa de serviços, devido à simultaneidade entre a produção e o consumo: a necessidade de equilíbrio entre oferta e procura e a importância da comunicação. Destes elementos ressalta que o mix do marketing de serviços é diferente do mix do marketing de produtos. Além das quatro variáveis do mix tradicional (produto, preço, comunicação e distribuição) o mix dos serviços é expandido com mais três variáveis⁴⁴: os participantes (subdividida no mix da gestão da participação do cliente e no mix da gestão do pessoal em contacto); o suporte físico, ou evidência física (subdividida no mix dos elementos físicos e no mix do ambiente); o processo, ou produção do serviço (subdividida no mix da gestão do processo e no mix da fila de espera).

⁴³ No século XX dá-se em todo o mundo uma passagem da força de trabalho da agricultura para a indústria e da indústria para os serviços. Por exemplo, entre 1970 e 1993, a força de trabalho empregue nos serviços cresceu de 66% para 78% nos Estados Unidos e de 50% para 73% na Grã-Bretanha. Peritos estimam que no ano de 2020, 90% da força de trabalho americana vai estar empregada nos serviços (Hoffman e Bateson, 1997). No 2º trimestre de 2001, Portugal empregava 53% da sua mão-de-obra nos serviços, 13% na agricultura, silvicultura e pescas, e 34% na indústria, construção, energia e água (Estatísticas do Emprego, 2001).

⁴⁴ Esta estrutura do mix do marketing de serviços em 7 elementos foi proposta por Booms e Bitner em 1981 (Lovelock, 2001).

O marketing das organizações sem fins lucrativos consiste na aplicação da filosofia e ferramentas do marketing a este tipo de organizações⁴⁵, i.e., uma troca voluntária que implica custos e benefícios para ambas as partes os quais podem ser dinheiro, tempo, recursos, serviços, reconhecimento, envolvimento, amizade, ou outros (Kotler e Levy in Enis et al., 1990; McLeish, 1995; Kotler e Andreasen, 1996; Franco in Brito e Lencastre, 2000; Drucker, 2001).

O marketing pode ajudar estas organizações a aproximarem-se dos seus públicos (esta orientação encaminha a organização a olhar para fora, para os seus alvos), a avaliarem os programas, a desenvolverem formas para que os seus serviços sejam aceites e ferramentas que possibilitam que a organização desenvolva e implemente mais eficazmente as suas estratégias, de forma a atingir os seus objectivos. McLeish (1995) distingue quatro grupos servidos pelas organizações sem fins lucrativos: os clientes (os beneficiários directos), os constituintes (compram algo à organização), os voluntários e os doadores, embora a mesma pessoa possa desempenhar todos os papéis. As organizações sem fins lucrativos têm vantagens⁴⁶ na adopção de uma atitude de marketing, mas o seu uso fica, essencialmente, a dever-se ao aumento da competição⁴⁷, num sector que se encontra francamente em crescimento⁴⁸, tornando-as ao mesmo tempo mais responsáveis na criação de valor para a sociedade (Cousins, 1990; Snavelly, 1991; McLeish, 1995; Yavas e Riecken, 1997; McMurdo e Jones, 1999).

⁴⁵ O âmbito das organizações não lucrativas tem sido difícil de precisar. Normalmente, a actividade económica é classificada em 3 sectores (McLeish, 1995; Conway in Buttle, 1996): sector estatal, sector lucrativo e sector não lucrativo (incluindo aqui instituições educacionais, igrejas, instituições culturais, associações, e outras). Mas, nos Estados Unidos existem diferentes tipos de classificações (Kotler e Andreasen, 1996) como a divisão das organizações não lucrativas em sector privado não lucrativo e sector público não lucrativo (Kotler, 1997), à semelhança do que se faz no Reino Unido. Drucker (2001) retoma uma classificação de tradição mais europeia, referindo-se ao terceiro sector, como também acontece em Portugal (Nunes et al., 2001); apesar das limitações deste termo, as organizações não lucrativas, ou terceiro sector, podem ser definidas como aquelas que têm como objectivo principal um bem social e não de lucro, “são independentes do Estado e... reinvestem todos os excedentes financeiros nos serviços que prestam ou na organização em si.” (Franco in Brito e Lencastre, 2000, p. 189).

⁴⁶ As vantagens são: a confiança dos públicos (os quais não colocam em questão a actividade de organizações que não se movem pelo lucro), a experiência acumulada em causas específicas, a possibilidade de obtenção facilitada de informação e conhecimentos de peritos que se prontificam a colaborar com organizações não lucrativas (Bloom *et al.*, 1995). As desvantagens relativas destas organizações podem ser agrupadas em (McLeish, 1995): lucro (necessidade de obterem recursos, facto que pode ser mal compreendido pelos públicos, dificuldade da avaliação dos seus programas e causas, a dificuldade das estratégias de “preços”), constituintes (os dois principais grupos, clientes e doadores, podem ter interesses antagónicos o que dificulta as decisões sobre quais as necessidades a atender, a natureza das necessidades que se procura atingir, por vezes contrária aos desejos dos próprios clientes, como é o caso das organizações para toxico-dependentes ou de alcoólicos anónimos) e, ainda, recursos.

⁴⁷ A competição cresce devido ao aumento de organizações que competem pelos mesmos públicos, às novas entradas, ou aos subsídios do estado que começam a decrescer (Smithe e Lipsky, 1993; McLeish, 1995; Boardman e Vining, 2000).

⁴⁸ Durante as décadas de 80 e 90, o número de organizações como as fundações de caridade duplicou, e o valor dos activos cresceu mais de 1.100% (Porter e Kramer, 1999). Segundo Nelson e Zeckhauser (2002), as organizações não lucrativas, seculares e já notadas por Alexis de Tocqueville na sua viagem aos Estados Unidos da América entre 1831 e 32, têm crescido dramaticamente nas últimas décadas tanto em tamanho como em importância.

3.1.3. Os preconceitos relativos ao marketing religioso

Os preconceitos existentes, bem como as dificuldades na sua aplicação, originam que o marketing religioso não seja aceite pacificamente.

O preconceito relativo ao marketing religioso está patente, desde logo, nos Estados Unidos da América ainda nos anos oitenta, em artigos que se escreveram, à altura, sobre esta matéria. De qualquer maneira, em meados da década de oitenta, mais de metade dos sacerdotes americanos de várias religiões já mostravam uma atitude positiva em relação ao marketing e interesse em aplicar as suas técnicas (Moncrief et al., 1986).

Em Portugal, muito provavelmente, a situação é diferente, questão que pode ser verificada pela ausência de textos e artigos académicos, ou até apenas referências, ao marketing religioso. Também se poderá acrescentar como justificação a mera observação casuística da autora deste estudo: durante os anos em que decorreu este estudo (2001 e 2002) questionaram-se diferentes professores do ensino superior, universitário e politécnico, de marketing ou gestão de empresas, sobre o conceito de marketing religioso; o conteúdo da resposta oscilou entre a estranheza quanto à junção de dois temas aparentemente “contraditórios” e o desconhecimento quanto à realidade do marketing religioso noutros países (quer na produção académica do tema, quer na sua aplicação real).

Mas quais poderão ser os mal-entendidos que provocam espanto face ao uso do marketing nas organizações religiosas?

Em primeiro lugar, constata-se que o marketing religioso é um conceito “mal amado” devido à forma como o próprio marketing é olhado pela opinião pública em geral⁴⁹: ainda é visto apenas como promoção e vendas (Moncrief et al., 1986; Kotler e Levy in Enis et al., 1990; Shawchuck et al., 1992; McLeish, 1995; Bruce, 1998; Chapman e

⁴⁹ Os preconceitos em relação ao marketing são enumerados por Chapman e Cowdell (1998): mal interpretado (*misinterpreted*), já que é visto como manipulador e explorador; mal usado (*misused*), já que se pensa apenas nas ferramentas da publicidade, promoção e venda; mal compreendido (*misunderstood*) pois aplicam-se as técnicas de marketing apenas a um consumidor genérico e não a alvos específicos; *miscast*, já que se responsabiliza o marketing pelos cortes salariais e pelos despedimentos (pp. 27-30). Shawchuck et al. (1992) recuam à antiga Grécia, referindo filósofos como Platão e Aristóteles, os quais consideravam os mercadores como uma classe profissional improdutiva e frívola, para justificar os preconceitos em relação ao comércio, em particular, e ao marketing, de forma mais genérica. Lambin (2000, p. 9), citando Pirot, remete para a cultura romana (referindo-se a Mercúrio que era simultaneamente o deus dos comerciantes e dos ladrões) e para a cultura cristã (ao lembrar que Cristo expulsou os vendilhões do templo) para justificar os preconceitos contra o marketing, ao longo dos tempos.

Cowdell, 1998; McMurdo e Jones, 1999; Lambin, 2000), sendo as outras componentes do marketing-mix ignoradas e, mais ainda, é completamente esquecida toda a sua componente estratégica, tão útil a qualquer organização. Outra suspeita em relação ao marketing religioso reside na suposição de que o marketing é só para ser usado pelas empresas, que o seu objectivo último é o lucro, como Kotler e Levy já afirmaram em 1969, o que leva muitas pessoas a considerar o marketing nas organizações religiosas como imoral. Esta constatação é ainda uma verdade no tempo corrente (Moncrief et al., 1986; Shawchuck et al., 1992; McLeish, 1995; Lambin, 2000) e conduz a referências do fenómeno como sendo a apropriação imprópria do sagrado, como se o objectivo fosse mercantilizar a própria religião⁵⁰ (Assmann, 1997), dessacralizar a religião (Shawchuck et al., 1992), ou como se a utilização do marketing seja equivalente a comercializar as relações sociais (Snavely, 1991).

Mas as dificuldades na aceitação do marketing religioso não residem apenas no campo conceptual, colocam-se ainda a nível muito prático ou operacional: não existem dados históricos; o mercado pode ser difícil de quantificar dada a sua imprevisibilidade e complexidade; a escolha dos alvos torna-se difícil, quando o objectivo é o mercado global; os orçamentos, quer ao nível estratégico, quer para o marketing operacional, são reduzidos; apresentar produtos alternativos pode ser difícil, especialmente quando as alterações dos produtos são controladas por um poder central (no caso do presente estudo, o Vaticano); a estratégia de comunicação pode ser complicada de implementar dadas as restrições e críticas a que pode estar sujeita; os resultados podem ser difíceis de quantificar, quer pelas dificuldades práticas de quantificação quer pela dificuldade de estabelecimento de padrões de desempenho.

Outro motivo que pode explicar esta má aceitação, advém do facto de o próprio marketing estar a fazer a sua estreia (pelo menos na Europa) nas organizações sem fins lucrativos (Mehta e Mehta, 1995) e mais ainda nas religiosas. As áreas funcionais financeira ou de recursos humanos, foram implementadas muito antes do marketing (McMurdo e Jones, 1999). Se a aparição do marketing nas organizações sem fins lucrativos é demorada, até porque a grande maioria da bibliografia em marketing foi

⁵⁰ Chapman e Cowdell (1998) chegam a afirmar que “O marketing é algumas vezes associado com os piores e menos populares aspectos da manipulação e exploração...” (p.28).

escrita tendo como cenário as empresas com fins lucrativos (Chapman e Cowdell, 1998), a situação ainda se torna mais difícil quando se espera uma orientação de marketing disseminada por toda a organização.

3.2. Os desafios actuais para o marketing religioso

Mas o marketing religioso também se torna essencial no contexto actual, mais complexo e hostil do que no passado.

Um dos maiores problemas a ser tratado pelo marketing é o decréscimo da procura das Igrejas⁵¹ (Moncrief et al., 1986; Curtis, 1997). Para este estudo, é relevante verificar que em todo o mundo se assiste ao decréscimo das pessoas que se auto-intitulam de católicas; mesmo em países de forte tradição católica, o fenómeno é real⁵². Cada vez mais, e sobretudo nas últimas décadas, o Domingo deixou de ser um dia dedicado à Igreja, com a frequência da missa a cair vertiginosamente. Em Portugal, o problema da descida da procura também é sentido⁵³, e assiste-se a um decréscimo na frequência dos serviços religiosos, mesmo com o aumento do interesse pelos assuntos ligados à religião ou espiritualidade⁵⁴. Ora, segundo Mehta e Mehta (1995), a medição e satisfação dos públicos alvo é central no desenvolvimento do marketing e o aumento da sua satisfação poderá ter um impacto positivo no aumento da frequência das Igrejas. No processo de marketing, há que conhecer os públicos para melhor poder agir sobre eles⁵⁵. Qualquer que seja, o público nunca é homogêneo⁵⁶, pelo que é necessário proceder a um processo

⁵¹ Segundo McMurdo e Jones (1999), revitalizar uma marca com 100% de notoriedade e com um grande declínio de “vendas” nos últimos quarenta anos, é provavelmente o maior desafio de marketing.

⁵² Por exemplo: nos países da América Latina (área tradicional de reduto do catolicismo romano) a percentagem de pessoas que se reconhecem como “católicas” caiu de 93% para 83%, entre 1950 e 1991 (The Economist, 2001).

⁵³ Em Portugal, a redução da prática dominical entre 1991 e 2001 foi de 13,82% (in *Agência Ecclesia*, 2002).

⁵⁴ Nas palavras de Fernandes (2001) “... o cristianismo tende a ser hoje uma mera questão individual, com sentido para um número decrescente de pessoas...” (p.1). Cimino e Lattin (1999) apresentam os resultados de um inquérito: 7 em 10 americanos afirmam-se religiosos, mas metade assiste a um serviço religioso menos do que uma vez por mês ou nunca.

⁵⁵ Aliás, os próprios produtos da Igreja estão a ser alterados face a públicos diferentes. Em África, as práticas são diferentes do que ocorre na Europa e estas diferenças, ainda que a Igreja de Roma tenha tentado homogeneizar o mais possível a liturgia, são aceites por grande parte do clero. A necessidade de criar serviços religiosos diferenciados, adaptados aos gostos e conveniências de diferentes públicos, é sentida por todo o mundo.

⁵⁶ A religião católica é vivida de formas diferenciadas, especialmente no que concerne à vivência da conduta moral. São célebres as discussões em torno das questões como contracepção, aborto ou eutanásia. Um estudo aos católicos efectuado nos Estados Unidos da América em 1999, mostrou que 80% de leigos e 50% dos sacerdotes, aprovam a contracepção artificial (The Economist, 2001), ainda que a posição oficial da Igreja seja a de aconselhar apenas os métodos naturais de contracepção. Este *status quo* aponta para a absoluta necessidade de conhecer os públicos.

de segmentação e posicionamento que permite orientar o serviço para um conjunto específico de públicos alvo.

A atracção de vocações no chamado mundo desenvolvido⁵⁷ é um dos problemas mais candentes para a instituição eclesial. Além das próprias ferramentas de comunicação que podem ajudar neste desafio, a filosofia de marketing, ao ser centrada no cliente, também promove a captação dessas vocações. A obtenção de trabalho voluntário também passou a ser um problema para estas organizações (McLeish, 1995; Kotler e Andreasen, 1996; Wymer, 1997; Drucker, 2001); se, por um lado, as vocações diminuem (o que implica um maior número de leigos para desempenhar determinadas funções outrora confiadas aos religiosos), os voluntários são agora atraídos para outras organizações sem fins lucrativos, as quais também dependem deste trabalho.

Outro problema actual é a obtenção de recursos, financeiros e outros (McLeish, 1995; Kotler e Andreasen 1996; Drucker, 2001), facto que ocorre essencialmente devido à diminuição dos donativos. Indirectamente, o decréscimo de voluntários também concorre para este problema, pois as tarefas vulgarmente executadas por estas pessoas têm agora que ser pagas a profissionais.

É pertinente sublinhar, desde já, que, e partindo do conjunto de problemas aqui apontados, é essencial para as organizações religiosas conhecer os públicos e o meio onde se situam, i.e., os seus concorrentes, conhecer a imagem que têm junto dos públicos e ajustá-la face aquilo que se pretende dar a conhecer da organização. Nessa medida, estes desafios actuais implicam um trabalho estratégico de conhecimento da imagem e de posicionamento, variáveis que serão sublinhadas no trabalho de marketing.

3.3. Os elementos fundamentais no marketing religioso

Os elementos fundamentais do marketing das organizações religiosas a especificar podem ser divididos em dois grupos: por um lado, a missão e a natureza da troca; por

⁵⁷ Ainda que os padres católicos tenham aumentado em número na Ásia, África e América do Sul (apesar do decréscimo dos auto-intitulados católicos, como já referido), as vocações decrescem na Europa e na América do Norte. Muitas congregações expõem abertamente o seu problema ao constatar o número de sacerdotes que perdem por falecimento e a não entrada de novas vocações, com consequências graves como a necessidade de encerramento de obras ou a não entrada de proveitos para o seu sustento.

outro, as variáveis da gestão do marketing, como os públicos, os concorrentes, as decisões estratégicas do marketing, os produtos e restantes elementos do marketing-mix.

A definição da missão e a natureza da troca são decorrentes da própria organização religiosa e essenciais para todo o trabalho posterior do marketing.

A gestão de marketing, desdobrando-se nas fases sequenciais de análise, decisão, implementação e controlo, consiste (McLeish, 1995; Lendrevie et al., 1996; Kotler, 1997; Lambin, 2000):

- na análise do mercado (descrição e análise do ambiente de marketing, macro e micro, e desenvolvimento dos sistemas de informação);
- nas decisões estratégicas de marketing (os objectivos gerais e a estratégia de segmentação e posicionamento)⁵⁸;
- no marketing operacional (operacionalização das estratégias através das ferramentas próprias, i.e., desenvolvimento do marketing-mix, podendo, ainda, enquadrar-se aqui o controlo das actividades do marketing).

As fases de análise e decisão têm fundamentalmente impacto no médio e longo prazos e o marketing operacional incide sobretudo no curto prazo.

3.3.1. As diferenças face ao marketing aplicado nas empresas

Antes de entrar em detalhe sobre as peças fundamentais de marketing a serem usadas, é conveniente clarificar as dificuldades na aplicação das ferramentas utilizadas nas empresas junto das organizações religiosas. A especificidade deste tipo de organizações, obriga a um particular cuidado especialmente pelas questões éticas que podem ser

⁵⁸ A primeira grande questão reside na ligação da estratégia de marketing à estratégia global da organização. Existe uma clara diferença entre ambas: enquanto a estratégia do negócio ou da organização implica a definição da missão, dos produtos e mercados, ou seja, diz respeito essencialmente à obtenção de vantagens competitivas, a estratégia de marketing de uma organização é uma estratégia funcional, “é um conjunto integrado de decisões através do qual um negócio alcança os seus objectivos de marketing e satisfaz as exigências de valor dos seus clientes.” (Slater e Olson, 2001, p. 1056). A estratégia de marketing é, com as estratégias de produção, finanças, recursos humanos, investigação e desenvolvimento, uma estratégia funcional destinada à unidade de negócios, e não ao nível *corporate* (Webster Jr., 1991). Segundo as conclusões da investigação nesta área, as organizações que têm uma estratégia de marketing e uma estratégia do negócio consistentes são mais eficazes (Slater e Olson, 2001) e, assim, o gestor de marketing deve iniciar o seu trabalho respeitando e desenvolvendo as linhas estratégicas da organização.

levantadas, sob pena de a missão da própria organização ser distorcida, o que implica que nem todas as ferramentas poderão ser transferidas na íntegra para as organizações religiosas, cabendo, então, ao marketing adaptar-se a este caso específico de organizações (Crompton e Lamb Jr, 1986; Shawchuck et al., 1992; Kotler e Andreasen, 1996; Bruce, 1998; Brito e Lencastre, 2000; Franco in Brito e Lencastre, 2000).

À luz destes pressupostos, pode então perguntar-se: quais as diferenças neste tipo de organizações, que obrigam a uma atenção particular, quando se operacionaliza o marketing resultante das práticas das empresas?

A organização religiosa existe, vulgarmente, para servir um número vasto de públicos (grupos numerosos e diferenciados). Mas servir diferentes necessidades e desejos através de um mesmo conjunto de ofertas, torna-se, obviamente, um objectivo difícil para uma organização. Outra dificuldade, na relação com os públicos, reside no facto de lhes ser pedido que abandonem comportamentos e ideias antigas e os benefícios que são propostos poderão não parecer compensatórios face aos custos; além disto, os benefícios são quase sempre imateriais, o que torna a captação de novos aderentes particularmente difícil. A atracção de recursos é outra actividade embaraçosa (constituindo um problema com maior peso na actualidade, como já foi referido): os recursos são também monetários e, ao contrário do que acontece nas empresas, as organizações religiosas não cobram um preço monetário pela maioria dos seus serviços; assim, as actividades de obtenção de fundos adquirem um peso considerável, revelando-se uma tarefa complicada; o que implica que as organizações religiosas, muitas vezes, para financiarem as suas actividades, têm que atrair outros recursos como o trabalho voluntário, as doações, ou as facilidades nos impostos. A gestão da carteira de produtos é também uma tarefa bastante difícil: há produtos que não podem ser modificados e outros, mesmo com uma procura muito baixa, não são abandonados por questões teológicas e éticas; o crescimento para outras zonas é um assunto delicado devido à necessidade de fundos e à falta de sacerdotes. Outro óbice prende-se com o facto de a “entrega do serviço” não poder ser garantida como noutras organizações, uma vez que a experiência religiosa dos seus públicos ultrapassa as possibilidades de avaliação da própria organização religiosa (aliás, a avaliação do serviço religioso é uma tarefa extremamente complexa e até polémica). As

próprias ferramentas do marketing, como a publicidade e os estudos de mercado⁵⁹, podem ser mal acolhidas e até consideradas pouco correctas ou éticas no contexto religioso, tornando-se uma outra dificuldade para estas organizações. Por fim, torna-se difícil gerir este tipo de organizações pois os objectivos são mais difíceis de avaliar do que os objectivos de vendas e lucros das empresas (a questão complexifica-se quando existe na organização um mal-estar e indefinição quanto à definição dos próprios objectivos).

3.3.2. A missão e a troca

Para se entender o conceito de marketing religioso é fundamental a declaração de missão: esta é o grande objectivo perseguido por estas organizações⁶⁰ (Kotler e Levy in Enis et al., 1990; McLeish, 1995; Franco in Brito e Lencastre, 2000; Kotler e Kotler, 2001).

A declaração de missão comporta elementos como a definição dos constituintes, ou públicos alvo (no caso das empresas, o termo referido será clientes) que serão servidos, as necessidades desses constituintes e as estratégias que permitem o desenvolvimento das acções para satisfazer os constituintes, especificando, assim, as ofertas, serviços e operações distintivos dessas organizações. A declaração de missão é uma tarefa fundamental para as organizações religiosas porque define e legitima a sua própria razão de ser e permite um quadro de valores comuns para o caminho percorrido em conjunto por todos os constituintes. Segundo Drucker (1989) “Começar pela missão... concentra a organização na acção, define as estratégias específicas necessárias para atingir as metas cruciais, cria uma organização disciplinada.” (p. 181). E num ambiente competitivo, a missão destas organizações é a variável que as coloca em comparação; provavelmente, a primeira tarefa a conduzir no seio das Igrejas é a redefinição da sua missão⁶¹.

⁵⁹ E os estudos de mercado são cada vez mais necessários, especialmente num quadro de decréscimo da procura e onde o estudo sobre o comportamento do consumidor, as suas motivação e crenças profundas, é essencial para fazer face ao problema (Bruce, 1998).

⁶⁰ “Um entendimento claro da missão de uma congregação pede que as pessoas descubram a relação entre quatro diferentes conceitos: O que é que a Escritura e a nossa fé tradicional nos diz sobre a nossa missão? Quais as necessidades e interesses únicos e específicos que os nossos membros têm e que programas para os satisfazer? A que necessidades específicas da nossa sociedade e do mundo nos devemos e podemos dirigir?” (Shawchuck et al., 1992, p. 87). Nunes, Reto e Carneiro (2001) afirmam sobre o terceiro sector em Portugal: “... uma missão assente na ideia de pessoas, com pessoas e para as pessoas.” (p.169). “A missão é o negócio da organização religiosa” (Shawchuck et al., 1992, p. 89).

⁶¹ Curtis (1997) questiona se a missão da igreja é converter pessoas, trazê-las à igreja ou construir a marca “cristão”. Kotler e Levy (in Enis et al., 1990) afirmam que “As igrejas ... definiram de forma estreita o seu produto como a produção de serviços religiosos para os membros... recentemente, muitos homens da igreja decidiram que o seu produto básico é relacionamento/companheirismo humano.” (p. 49).

E qual será a troca entre estas organizações e os seus públicos? As pessoas pretendem sempre algo ao frequentarem uma organização religiosa (Kotler e Levy in Enis et al., 1990), i.e., o encontro entre as pessoas e as organizações resulta numa troca, em sentido lato. Como já foi referido, a natureza da troca é diferente face às empresas, já que não envolve uma troca monetária (este tipo de troca também ocorre embora com um papel secundário); ou seja, e como ficou dito anteriormente, quando se tratou o tema do “marketing social”, estas trocas resultam de relações sociais e não de relações económicas. Portanto, trata-se de trocas sociais que consistem essencialmente na satisfação de necessidades religiosas e espirituais, nos benefícios sociais e psicológicos e em serviços recebidos. A organização religiosa recebe em troca a satisfação em concretizar a missão, a satisfação na ajuda aos fiéis, o aumento do número de fiéis, a geração de retornos e atracção de recursos, de entre os termos de troca mais relevantes.

3.3.3. A análise de mercado

3.3.3.1. O ambiente de marketing

O ambiente de marketing de uma organização religiosa é composto pelas entidades e forças que afectam o marketing da organização e pode ser dividido em dois níveis de entidades (ou forças): o ambiente macro e o ambiente micro. O ambiente macro engloba um conjunto de forças vastas que afectam o ambiente micro, como as forças demográficas, económicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais; o ambiente micro é constituído pelas entidades que estão próximas e afectam directamente o desempenho da organização, podendo, ou não, ter relações directas com a mesma.

No que concerne ao ambiente micro, e na maioria das situações, a organização religiosa tem necessidade em descrever e analisar os seus públicos e os seus concorrentes. O conhecimento destas duas entidades é fundamental para que a organização vá ao encontro das necessidades existentes e optimize os seus recursos; aliás, conhecer os seus públicos, mais que uma necessidade é um dever para todas as organizações que existem para servir a pessoa.

3.3.3.1.1. Os públicos

As organizações religiosas interagem com um número variado de pessoas, desde os beneficiários, os doadores, os voluntários, até aos próprios religiosos, cada qual com uma forma própria de se relacionar com a organização religiosa e com necessidades e expectativas diferentes. Drucker (2001) denomina este vasto grupo de constituintes e Kotler (1997) de públicos (denominação que será preferencialmente usada neste estudo). Os públicos de uma organização religiosa, “os grupos distintos de pessoas ou organizações que têm um actual ou potencial interesse ou impacto, nessa organização” (Shawchuck et al., 1992, p. 94) podem ser subdivididos em internos (como os doadores ou os voluntários) e externos (como a população envolvente ou os meios de comunicação social).

Relativamente aos públicos internos é comum distinguirem-se os seguintes grupos: os religiosos pertencentes à organização religiosa (o que quer dizer que o pessoal pertence à organização também faz parte do seu público alvo), a comunidade de fiéis activa na organização, os frequentadores “anónimos”, os frequentadores ocasionais, os assalariados da organização, os voluntários⁶², os doadores, os beneficiários e as autoridades eclesiásticas. Estes membros podem pertencer simultaneamente a dois ou mais grupos.

3.3.3.1.2. Os concorrentes

De forma muito abrangente, a religião, ao ser vista como uma *commodity*, está em concorrência com a arte e com o entretenimento (Longtreth, 1996). Ao nível da concorrência genérica (produtos substitutos mas que podem satisfazer as mesmas necessidades) as religiões são assoberbadas pelas novas tendências da espiritualidade (Cimino e Lattin, 1999) como o movimento *New Age* ou filosofias como “o humanismo

⁶² As organizações religiosas contam muito com os voluntários para a concretização do seu programa (e até para a elaboração deste) e torna-se fundamental a atracção e retenção dos mesmos (Franco in Brito e Lencastre, 2000).

secular e o materialismo.” (Shawchuck et al., 1992, p. 65)⁶³. Dentro de uma mesma religião, podem distinguir-se concorrentes com diferentes formas de serviço (exemplo: o cristianismo e das diferentes ofertas constituídas pela Igreja Baptista, Igreja Católica, Igreja Luterana, Igreja Anglicana, e outras); dentro dessas igrejas, ainda se podem distinguir os diferentes grupos, comunidades e igrejas particulares em concorrência.

3.3.3.2. Os sistemas de informação em marketing

A organização religiosa necessita de seguir as tendências e actividades que ocorrem no mercado no qual actua, o valor de cada segmento de mercado, se os seus públicos alvo estão ou não satisfeitos e quais os benefícios que procuram (Kotler e Levy in Enis et al., 1990; Kotler, 1997; McLeish, 1995).

A organização tem, então, necessidade de encontrar os meios para obter, organizar, e tratar a informação (a matéria-prima para a tomada de decisão), desenvolvendo sistemas de informação que permitem este trabalho⁶⁴. A informação pode ser produzida ordinária ou pontualmente dando origem a estudos ou investigação; aliás, uma organização deverá fazer investigação em marketing sob pena de não compreender os seus cliente (Zeithaml e Bitner, 2000).

⁶³ “Os ideais humanitários catalisam ainda, na verdade, o melhor da vontade e das energias de muitos dos nossos contemporâneos. Outra categoria de pessoas... vêem... os grandes espaços que há ao lado... É nesta situação que se manifestam algumas formas de religiosidade sem religião e sem Deus. Algumas expressões dessa religiosidade aparecem nos movimentos para-religiosos e terapêuticos, no interesse pela astrologia, pelas tradições isotéricas, pelo ocultismo, pela reencarnação, pelo espiritismo, pela bruxaria e, por outros substitutos funcionais.” (Fernandes, 2001, p. 7).

⁶⁴ A obtenção de informação precisa, relevante e actual, e a sua organização em bases de dados eficazes e eficientes, é fundamental para o trabalho de marketing. A estratégia só é possível baseada nesta informação afirmando-se inclusive que “um plano estratégico não pode ser melhor que a informação na qual se encontra baseado.” (Montgomery e Weinberg in Enis et al., 1990, p. 299).

3.3.4. A estratégia de marketing

Após a investigação e análise⁶⁵, processo que deve ser sistemático e contínuo, a organização religiosa está em condições de desenvolver a estratégia de marketing.

O processo de decisão estratégica em marketing implica, na generalidade, as seguintes fases: determinação dos objectivos de marketing, segmentação, atractividade e determinação dos segmentos alvo, posicionamento e marketing-mix (Doyle e Saunders, 1985; Myers, 1996; Slater e Olson, 2001). Mais resumidamente, as actividades do marketing estratégico podem sumariar-se no conjunto: segmentação, escolha do alvo, e posicionamento (Aaker e Shansby, 1982; Day et al. in Enis et al., 1990; Enis et al., 1990; Dibb e Lyndon, 1991; Reddy e Campbell, 1993; Kotler, 1994; 1998; McLeish, 1995; Hooley e Saunders, 1996; Bagozzi et al., 1998; Lambin, 2000; Lovelock, 2001; Slater e Olson, 2001), actividades que se encontram interligadas uma vez que a cada alvo, resultante da segmentação e escolha, corresponde uma estratégia de posicionamento. De seguida, descrevem-se estas actividades.

3.3.4.1. A segmentação e a escolha dos alvos

Uma organização como a Igreja, que pretende responder a todas as pessoas que desejam uma experiência religiosa, percebe que não pode corresponder a todos de igual forma, uma vez que a maioria dos seus membros (“clientes”) não gosta de estar com pessoas totalmente diferentes; ou seja, a missão da Igreja pode ser universal, mas o sucesso obtido depende duma oferta diversificada; e isso implica segmentação (Drucker, 1990).

⁶⁵ O processo de marketing começa com a investigação, com o olhar atento sobre mercado e consumidor, a qual permitirá obter a informação necessária, o desenvolvimento da estratégia que assegura a vantagem concorrencial (Enis et al., 1990; McLeish, 1995; Lambin, 2000). A análise do mercado permite que os consumidores sejam ouvidos e encaminha as actividades da organização para as necessidades ainda por satisfazer, necessidade entendida como uma privação, uma carência, estimulando o trabalho inovador nas respostas ao mercado (Lambin, 2000); ao mesmo tempo, permite que a organização coloque as questões essenciais da sua razão de ser e dos seus objectivos. E a investigação de marketing também é muito importante nas organizações não lucrativas: são informações vitais os dados acerca da satisfação dos dadores ou dos voluntários, as tendências de outras organizações ou as formas de financiamento (McLeish, 1995).

A segmentação envolve dividir o mercado em segmentos⁶⁶, ou seja, dividir esse mercado maior em conjuntos de públicos com necessidades e desejos semelhantes, com características e comportamentos de aquisição comuns, ou padrões de consumo semelhantes, através de formas que são relevantes para o planeamento em marketing. A condução deste processo utiliza uma sequência de passos como: identificar as variáveis a serem usadas para segmentar o mercado, decidir sobre a metodologia para recolha e análise dos dados, aplicar essa metodologia e descrever os segmentos obtidos.

A segmentação do mercado⁶⁷ constitui o primeiro pilar sob o qual se desenvolvem as restantes decisões: após a obtenção dos resultados do estudo da segmentação e descrição dos segmentos, a organização religiosa precisa de seleccionar os segmentos alvo. Para escolher os alvos mais adequados, a organização necessita de critérios, de forma a medir a atracção dos segmentos, critérios que dependem, obviamente, da organização e o seu contexto; e apesar de serem numerosos e variáveis consoante o ambiente e a própria organização, podem ser sumariados em três grupos (Kotler, 1997):

- dimensão e crescimento do segmento;
- atractividade estrutural do segmento (a organização procura servir os segmentos onde o número e dimensão das ofertas concorrentes seja mínimo ou insuficiente para as necessidades detectadas);
- objectivos, imagem e recursos da organização.

Após a selecção dos segmentos compatíveis⁶⁸, a organização escolhe a forma base como vai concorrer nesse mercado, a forma de cobrir esse mercado e as estratégias específicas que melhor se adequam às suas características e à competição existente.

⁶⁶ A segmentação encontra-se baseada nos seguintes princípios: os clientes diferem uns dos outros de alguma forma (uma premissa derivada desta é a de que as pessoas procuram os benefícios e não os produtos em si (Srivastava et al., 1984)); os clientes podem ser agrupados em segmentos relativamente homogêneos, dispondo esses clientes de características idênticas. Assim, os segmentos obtidos devem ser o mais possível similares nas características relevantes para esses consumidores e sublinharem as características que tornam os segmentos diferentes uns dos outros (Lovelock, 2001). Algumas organizações ainda segmentam mais os grupos já obtidos até obterem um grupo de clientes mais pequeno, ou mesmo um cliente individual, denominando-se este de “nicho” (Dalgic e Leeuw, 1994).

⁶⁷ A segmentação é vista como o conceito chave para compreender o marketing nos dias de hoje (Doyle e Saunders, 1985; Haley, in Enis et al., 1990; Dibb e Lyndon, 1991; Urban e Star, 1991; Webster Jr., 1991; Brooksbank, 1994; Lendrevie et al., 1996; Myers, 1996; Wind in Hess e Monroe, 1998; Dibb, 2001; Lovelock, 2001). A ideia base da segmentação esteve presente desde o início das trocas comerciais mas só em 1956 foi formalizada por Wendell Smith.

⁶⁸ É fundamental que os segmentos sejam compatíveis, especialmente quando o serviço é prestado na presença de clientes pertencentes a segmentos diferentes (Zeithaml e Bitner, 2000).

3.3.4.2. O posicionamento

Os segmentos alvo servem para que a organização religiosa possa focalizar nesses mesmos grupos um posicionamento consistente.

O posicionamento é uma ferramenta estratégica da organização para determinar a forma como se pretende ser conhecido junto dos públicos alvo, de maneira a ser diferenciado face à competição⁶⁹. Dito de outra forma, é o conjunto da imagem (os seus traços salientes e distintivos) e atributos substantivos, permitindo ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros⁷⁰ (Aaker e Shansby, 1982; Doyle e Saunders, 1985; Shostack, 1987; Urban e Star, 1991; Shawchuck et al., 1992; Murray e O'Driscoll, 1996; Brooksbank, 1994; O'Shaughnessy, 1995; Kotler e Andreasen, 1996; Kotler, 1997; Lovelock, 2001) podendo referir-se a um produto, um serviço, uma organização, uma marca, ou outra entidade relevante. Esta definição contém os dois eixos fundamentais para as organizações aplicarem este conceito: a identificação do produto e a sua diferenciação face a outros produtos do mesmo género (Lendrevie et al, 1996).

A formalização do conceito de posicionamento surgiu como uma nova abordagem à comunicação, desenvolvida por dois publicitários: Ries e Trout declaram que “O posicionamento não é o que se faz a um produto. Posicionamento é o que se faz na mente da pessoa. Isto é, posiciona-se o produto na mente da pessoa.” (Ries e Trout,

⁶⁹ Posicionamento refere um quadro de referência e isso é usualmente a competição. “Uma posição descreve como uma pessoa ou grupo percebe uma instituição em relação a outras.” (Kotler e Fox, 1994, p. 172): o trabalho que é feito sobre as dimensões e os aspectos que fazem parte da declaração de posicionamento de uma organização são passíveis de serem comparados (Aaker e Shansby, 1982; Augustine et al., 1992). Desta forma, também é utilizado e enfatizado o termo posicionamento competitivo para qualquer organização (Kotler, 1990; Kotler e Fox, 1994; Murray e O'Driscoll, 1996, entre outros), o desenvolvimento de vantagens competitivas (Shostack, 1987; O'Shaughnessy, 1995; Kotler, 1998; Lovelock, 2001) e o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento para ganhar e sustentar vantagens sobre os competidores (Day in Hess e Monroe, 1998). A dimensão implícita de concorrência presente no posicionamento poderá ser substituída pela de complementaridade (ou sinergia, termo usado na estratégia como sendo sinónimo) especialmente quando se trata da aplicação do conceito a organizações onde a opinião pública é bastante sensível (essa sensibilidade é explicada pelos relacionamentos diferentes face a diferentes instituições; a este propósito, Mintzberg, no artigo "Managing Government, Governing Management" (1996), explica que todas as pessoas usam diferentes “chapéus” (cliente, consumidor, cidadão e subordinando/contribuente), tendo a consciência do tratamento diferente de que devem ser alvo e dos direitos e deveres que esperam de cada organização.). Nestas organizações os serviços desenvolvidos podem ter em conta as necessidades mal satisfeitas e perspectivar a oferta como complementar ao que já está a ser oferecido por outras organizações. Neste caso, a organização pode identificar a sua contribuição distintiva dentro da área a que se dedica e, assim, o posicionamento apresenta-se mais como uma ferramenta que permite clarificar diferentes ofertas que se complementam.

⁷⁰ O posicionamento no marketing não deverá ser confundido com posicionamento no campo da estratégia, apesar de este último ser útil para o marketing. Ansoff (1965) define o conceito de estratégia como o melhor posicionamento do conjunto de produtos e mercados da organização, no meio envolvente sistémico e competitivo. Aliás, surgindo o conceito de estratégia no campo militar, pressupõe sempre a presença de adversários no espaço onde se joga a actividade de uma organização. A estratégia opõe-se à tática, que é um esquema específico de emprego dos recursos disponíveis. O termo posição da organização tem sido usado no campo da estratégia no sentido de lugar num tabuleiro onde se desenvolvem os jogos dos vários actores concorrenciais (Porter in Enis et al., 1990). Conhecer as forças e fraquezas da organização e as forças competitivas, é fundamental para determinar o campo onde se move a organização e para clarificar as posições onde a organização pode lucrar mais (Porter in Enis et al., 1990). No campo do

1986, p. 2). “Posicionamento é um sistema organizado para encontrar uma janela na mente.”⁷¹ (Ries e Trout, 1986, p. 19), o que quer dizer que este modelo é ancorado na psicologia e sociologia, mais especificamente nas teorias comportamentais⁷². Actualmente, outros autores questionam este conceito, sustentando que o posicionamento não é apenas uma decisão da comunicação mas também diz respeito aos atributos substantivos do produto que sustentam a imagem pretendida, integrando o processo do posicionamento na estratégia do marketing. De qualquer forma, a definição de posicionamento avançada por estes dois autores é ainda hoje a melhor: apesar de não ser uma definição académica e ter surgido no campo da actividade publicitária, é a partir dela que emerge o conceito de posicionamento⁷³ (Myers, 1996).

Partindo deste conceito, ao afirmar-se que posicionamento significa “ocupar uma posição na cabeça de uma pessoa”, implicitamente, está a referir-se o conceito de imagem, entendido este como um somatório de sentimentos, crenças, atitudes, impressões. De facto, o conceito imagem é, muitas das vezes, referido como o posicionamento junto dos públicos, significando a percepção que os públicos têm da organização religiosa quando a comparam com outras ofertas consideradas semelhantes. O que quer dizer que a medição da imagem de uma organização junto dos públicos é ponto de partida para perceber o posicionamento face às suas concorrentes (Kotler e Kotler, 2001).

O trabalho que a organização religiosa desenvolve sobre o seu posicionamento é fundamental: influencia a decisão dos seus públicos (Aaker e Shansby, 1982; Shawchuck et al., 1992; Lendrevie et al., 1996), identifica oportunidades nas ofertas da organização, é fundamental no trabalho posterior do marketing operacional (Aaker e Shansby, 1982; Augustine et al., 1992; Shawchuck et al., 1992; Reddy e Campbell, 1993; Brooksbank, 1994; Hooley e Saunders, 1996; Lendrevie et al., 1996; Kotler, 1998; Lovelock, 2001) e, mesmo que a organização não trabalhe sobre ele, o posicionamento é uma realidade enquanto

marketing, O’Shaughnessy (1984) afirma que “O termo “posição” simplesmente se refere ao lugar do produto *vis-à-vis* com os concorrentes.” (p. 226).

⁷¹ Para justificar o surgimento da era do posicionamento (após as eras do produto e da imagem), Ries e Trout apresentam a comunicação (uma actividade humana que envolve influenciar a mente das outras pessoas) como o maior problema da sociedade actual, uma sociedade onde ferve a comunicação. A confusão da sociedade actual passa também pela imensa quantidade de produtos e meios de comunicação social. Para influenciar a mente das pessoas não basta inventar ou criar algo novo nem publicitar massivamente de qualquer maneira: é necessário desenvolver uma estratégia de comunicação. O posicionamento é a forma de distinguir a oferta de uma empresa, é a resposta à “selva da comunicação” (Ries e Trout, 1986, p. 6).

⁷² Sendo baseado nas teorias comportamentais, a percepção e o comportamento são funções da aprendizagem anterior do cliente potencial, o que implica, segundo estes autores, que o cliente não tem espaço para uma nova posição, a não ser que essa posição esteja relacionada com uma antiga já conhecida.

⁷³ O conceito de posicionamento tem sofrido alterações desde a sua introdução (Lendrevie et al., 1996).

percepção dos públicos (Ries e Trout, 1986; Lendrevie et al., 1996; Reddy e Campbel, 1993).

3.3.4.2.1. O desenvolvimento do posicionamento

Mas como é que uma organização escolhe e operacionaliza o posicionamento?

Antes de perspectivar qualquer mudança no posicionamento, a organização religiosa deve conhecer o mais rigorosamente possível⁷⁴ a posição actual. Genericamente, esta análise da situação actual dirige-se ao estudo descritivo e quantitativo dos públicos alvo, da concorrência e dos dados internos da organização (Brooksbank, 1994; Lovelock, 2001), avaliando as posições que têm maior impacto⁷⁵ (Augustine et al., 1992). De entre estas variáveis, a organização religiosa deve começar pela medição da imagem que os constituintes têm dela própria (Shawchuck et al., 1992; Kotler e Andreasen, 1996).

Após este trabalho, a organização religiosa deve, agora, encontrar e desenvolver posições significativas trabalhando novas dimensões (ou acentuando as já existentes) que as organizações concorrentes não poderão desenvolver rapidamente, identificando as características mais determinantes na escolha dos seus públicos alvo.

No caso de a organização decidir fazer esta escolha consciente e organizada, Ries e Trout (1986) apontam três possíveis formas para abordar a estratégia de posicionamento. A organização pode concluir que já detém uma posição satisfatória e mesmo desejável e decidir mantê-la, defendendo-a e fortificando-a; neste caso, pode desenvolver a sua posição junto de potenciais clientes. A organização pode desenvolver uma nova posição não ocupada e comunicá-la. A organização pode ainda escolher uma posição já ocupada pela concorrência; esta estratégia é a mais difícil, já que implica o reposicionamento tanto da organização como da concorrência em causa.

Kotler (1988) sugere ainda uma quarta opção: a estratégia do clube exclusivo: a organização cria, ela própria, um grupo onde se insere um determinado número de organizações consideradas superiores no desempenho de determinadas características.

⁷⁴ A qualidade desta informação é fundamental: “uma estratégia de posicionamento é tão boa quanto a informação usada para a sua construção.” (Lovelock, 2001, p. 213).

⁷⁵ A avaliação de cada posicionamento desenvolvido, o da organização e os da concorrência, pressupõe o estabelecimento de critérios que permitam classificar e comparar as várias posições acentuando-se a necessidade de distanciamento crítico por parte da organização (Gregory e Wiechmann, 1991).

Genericamente, e de forma a prosseguir o processo de escolha da posição, o posicionamento comporta dois elementos fundamentais: a identificação e a diferenciação. A primeira fase consiste na escolha da categoria⁷⁶ à qual se quer associar o produto (a categoria de identificação do tipo de produto). De seguida, escolhem-se os atributos que tornam a oferta diferenciadora (Kotler et al., 1999) face à concorrência⁷⁷, i.e., deve analisar-se as diferentes possibilidades de diferenciação que se agrupam em “qualidades objectivas ou funcionais do produto... uma adequação especial para certos tipos de utilizadores... características puramente “simbólicas”, conferindo uma personalidade própria ao produto” (Lendrevie et al., 1996, p. 455).

Existem várias formas para posicionar, sendo as seguintes as mais referidas:

- os atributos⁷⁸ do produto podem servir para diferenciar face à concorrência⁷⁹, sendo esses atributos os mais relevantes⁸⁰ para o segmento em causa; inclui-se neste grupo o posicionamento por benefícios que os produtos providenciam aos utilizadores, sendo provavelmente este o modo de posicionar mais frequente;
- pela categoria do produto, sendo, neste caso, posicionado o produto como o líder da categoria; ou ainda pela dissociação da classe do produto, i.e., o posicionamento implica comunicar aquilo que o produto não é;
- o preço do produto, embora esta forma de posicionamento possa ser considerada um caso especial do posicionamento por características do produto; um preço baixo também pode ser considerado como um caso especial do posicionamento por benefícios: o benefício da poupança de custos; por oposição, o preço alto é considerado como uma forma de posicionamento através da relação qualidade/preço;
- o uso específico dos produtos, ou seja, o posicionamento é feito através da ocasião em que o produto é usado possibilitando, desta forma, que a organização mostre as

⁷⁶ A categoria de ligação permite ao consumidor identificar o produto incluindo-o num determinado conjunto de produtos que ele percebe como análogos.

⁷⁷ Deve tratar-se de uma competência distintiva: a posição deve ser determinante e diferenciadora face à concorrência (Doyle e Saunders, 1985; Lovelock, 2001).

⁷⁸ Utiliza-se neste trabalho o termo genérico “atributos” como é usado por Batra et al. (1996): este conceito inclui características, benefícios e associações. Pires (1998) também aplica um conceito lato de atributo: “Os atributos incluem não só as características técnicas mas também outros aspectos, como, por exemplo, a marca, o serviço após venda, as garantias, os produtos e serviços complementares, a simpatia e competência do pessoal de atendimento, as instalações, a imagem, etc.” (p. 16). Aaker e Shansby (1982) referem indiferentemente características específicas ou atributos do produto.

⁷⁹ Com estratégias de posicionamento como as *cause-related promotions* (Osterhus, 1997).

⁸⁰ Nem sempre são utilizados os atributos mais importantes mas sim aqueles que são determinantes, ou seja, atributos diferenciadores face à concorrência (exemplo das companhias aéreas para as quais o atributo mais importante é a segurança mas isso não chega para se diferenciarem da concorrência).

situações específicas em que o produto pode ser usado⁸¹;

- o tipo de utilizador⁸² do produto, sendo este diferenciado pela classe social, pelo estilo de vida, por variáveis demográficas, por frequência de utilização, pela associação a uma pessoa famosa, entre outros factores;
- a utilização de outros produtos, sendo estes da concorrência⁸³ ou da própria organização (podendo levar esta prática a uma canibalização voluntária pela própria organização);
- o modo híbrido, o que quer dizer desenvolver uma forma em que se combinam diferentes modos de posicionamento referidos atrás.

Embora muitos gestores de marketing defendam que apenas deve ser usada uma forma para posicionar, outros defendem o uso de duas ou mais formas⁸⁴ mas, obviamente, este acréscimo de várias estratégias em simultâneo envolve maior número de dificuldades e de riscos (Aaker e Shansby, 1982; Kotler, 1998), também no caso específico das organizações religiosas.

A escolha da posição desejada deve atender aos públicos alvo, aos custos e recursos da organização, aos competidores e ainda considerar a adequabilidade face à missão e objectivos estratégicos da organização⁸⁵. Kotler (1997) defende ainda que uma organização, ao escolher os atributos que a posicionam, deve evitar os quatro seguintes erros: um posicionamento através de uma “ideia vaga”; uma imagem demasiado estreita; um “posicionamento confuso”, devido ao uso de demasiados benefícios ou a mudanças demasiado frequentes; e ainda, um posicionamento duvidoso (p. 298).

Após a escolha do posicionamento, a organização religiosa deve planear e especificar os objectivos táticos que se pretendem atingir e elabora um plano que permite

⁸¹ O uso específico do serviço, ou a forma como ele é utilizado, pode ser alvo de diferenciação por parte da organização; Lovelock (1990) e Shostack (1987) sublinham as vantagens para a organização resultantes do trabalho conjunto entre o gestor das operações (entendendo-se as operações como a “matéria-prima” do serviço) e o gestor de marketing.

⁸² Diferentes organizações utilizam estratégias de posicionamento denominadas de *pró-social* aproveitando a tendência dos consumidores de efectuarem as suas escolhas consonantes com os valores que defendem, como é disso exemplo a temática do ambiente (Osterhus, 1997).

⁸³ Segundo Aaker e Shansby (1982), fazer posicionamento através da referência a um competidor traz duas vantagens: a imagem já conhecida e estabelecida do competidor facilita o desenvolvimento da comunicação de uma outra imagem próxima; em segundo lugar, às vezes não é importante que os consumidores pensem o quão boa é a organização; é apenas importante que eles pensem que é melhor (ou tão boa quanto) que um determinado competidor.

⁸⁴ Casos há em que as organizações têm de usar dois benefícios para se distinguirem da concorrência, havendo também exemplos de sucesso com um posicionamento triplo (Kotler, 1998).

⁸⁵ Lendrevie et al. (1996) especificam três critérios denominando-os de “triângulo de ouro do posicionamento” (p. 456): expectativas dos consumidores, posicionamento dos concorrentes e potenciais trunfos do produto.

visualizar o posicionamento e a estratégia e acções para se conseguir esse mesmo posicionamento (Aaker e Shansby, 1982; Batra et al., 1996; Myers, 1996; Kotler, 1998). Por fim, a implementação da estratégia de posicionamento é materializada através do trabalho das ferramentas do marketing-mix.

O estudo levado a cabo durante a primeira fase da definição da estratégia de posicionamento deve ser repetido, embora de uma forma muito mais redutora, em intervalos de tempo periódicos, de maneira a determinar a eficácia da estratégia de posicionamento⁸⁶. Uma das técnicas mais usadas e útil para esta avaliação é o *benchmarking*⁸⁷.

Quando o posicionamento já foi desenvolvido pela organização, a sua posterior e deliberada mudança é referida com o termo reposicionamento. Para a organização religiosa o reposicionamento é uma questão bastante delicada e difícil pois pode implicar o abandono de produtos ou até de certos segmentos (Lovelock, 2001).

3.3.4.2.2. A investigação e os mapas de posicionamento

Têm sido desenvolvidos vários estudos e ferramentas para mensurar, descrever e analisar o posicionamento (Doyle e Saunders, 1985; Gregory e Wiechmann, 1991; Urban e Star, 1991; O'Shaughnessy, 1995; Batra et al., 1996; Hooley e Saunders, 1996; Myers, 1996; Davis, 1997; Bagozzi et al., 1998; Kotler e Kotler, 2001; Lovelock, 2001), desde técnicas como a observação dos chamados grupos de focus, análise do histórico da percepção, até às técnicas mais sofisticadas utilizadas para construir mapas de posicionamento⁸⁸. O que implica que o estudo do posicionamento envolve, por um lado, a psicologia (tendo como objecto as imagens, as percepções, as crenças e as atitudes dos consumidores); por outro lado, implica técnicas multidimensionais de forma a extrair conclusões dos dados (Hooley e Saunders, 1996).

⁸⁶ Algumas vezes o posicionamento de um produto permanece inalterado na mente dos públicos alvo por um período que corresponde à vida desse produto (Lendrevie et al., 1996) mas mesmo nesta situação, a organização deve ter presente que o posicionamento é um processo dinâmico e nunca está completo. Desta forma, a organização deverá fazer ajustamentos apropriados nas suas políticas de marketing-mix de forma a serem reflectidas as mudanças da própria organização, da concorrência ou dos públicos.

⁸⁷ Esta ferramenta consiste na utilização de medidas que comparam o que se faz na organização com os melhores exemplos externos, consistindo o objectivo em melhorar continuamente os processos da organização (Bendell et al., 1993), sendo também usado actualmente pelas organizações não lucrativas (McLeish, 1995).

⁸⁸ Os mapas de posicionamento também são usados para medir percepções das marcas ou as preferências dos consumidores (Davis, 1997).

Mas como desenvolver o estudo do posicionamento? A recolha de informação para estudar o posicionamento é vulgarmente recolhida através de inquéritos aos públicos alvo. Estes inquéritos são constituídos por um ou mais tipos de perguntas como, por exemplo, perguntas abertas, perguntas dicotómicas, perguntas com uma escala pré-definida ou com diferencial semântico; estas perguntas podem incidir sobre determinados atributos considerados relevantes, sobre comparações entre diferentes ofertas ou sobre as preferências relativas a determinada variável; os dados obtidos são posteriormente quantificados e representados em tabelas ou gráficos onde se visualizam as frequências das diferentes variáveis e outras medidas consideradas relevantes, especialmente medidas de estatística descritiva como a média, a moda e a mediana. A informação obtida é analisada: esta análise pode ser suficiente para os objectivos iniciais e permitir respostas conclusivas e o estudo estar, assim, concluído; estes dados podem ainda constituir a matéria-prima para estudos posteriores onde são utilizadas estatísticas mais sofisticadas (conduzindo, desta forma, aos mapas de posicionamento). No caso de ser necessário estudar uma amostra grande de consumidores ou o estudo ser descritivo (situação na qual o investigador necessita de uma grande quantidade de informação sobre a população), é usual utilizar métodos de sondagem, os quais recorrem à definição de amostragens seguindo regras estatísticas.

Para tornar mais manuseável e eficiente esta investigação de marketing, utilizam-se os mapas de posicionamento⁸⁹: mostram de forma gráfica as diferentes posições, permitindo à organização religiosa visualizar rapidamente o seu posicionamento face à concorrência, as posições dos concorrentes, as posições ainda não ocupadas e os melhores atributos que descrevem o mercado na percepção dos públicos (Schmalensee e Thisse, 1988; Urban e Star, 1991; Augustine et al., 1992; Helfer e Orsoni, 1996; Myers, 1996; Davis, 1997; Kotler, 1997; Bagozzi et al., 1998; Lovelock, 2001).

A partir de um segmento considerado relevante para a organização, medem-se os atributos (os mais relevantes ou mais importantes) das diferentes ofertas percebidos pelos públicos alvo ou as suas preferências face a diferentes ofertas. Estes dados são representados graficamente em dois eixos (os mapas mais comuns⁹⁰) dando origem a estes

⁸⁹ Os primeiros mapas de posicionamento começaram a ser desenvolvidos por psicólogos e estatísticos nos laboratórios norte-americanos da Bell na AT&T (Myers, 1996).

⁹⁰ Os mapas que representam mais de três atributos podem ser obtidos num modelo computacional. Os modelos com três atributos podem ser representados manualmente num espaço tridimensional.

mapas. Os mapas de posicionamento podem ser divididos em dois grandes grupos que se diferenciam pela forma como são construídos e pela informação que fornecem: os mapas perceptuais e os mapas de preferência (Myers, 1996), ou, segundo outras designações, mapas baseados em atributos e mapas não baseados em atributos (Davis, 1997).

Os mapas perceptuais, ou baseados em atributos, são, por vezes (Myers, 1996), designados por mapas de posicionamento, dado a sua importância e uso frequente (Shostack, 1987; Augustine et al., 1992; O'Shaughnessy, 1995; Bagozzi et al., 1998; Kotler, 1998; Lovelock, 2001). Estes mapas requerem a avaliação das marcas através dos atributos considerados decisivos para as diferenciar, resultando em mapas que mostram as posições de um produto num espaço bi-dimensional e os atributos de cada produto e quais são os atributos que melhor descrevem os espaços por preencher⁹¹; para a sua construção, são usadas tecnologias de estatística multivariada como: análise factorial⁹², a Análise de Correspondências⁹³ ou a análise discriminante⁹⁴.

Os mapas de preferência (ou mapas não baseados em atributos) utilizam as preferências, ou desejos sobre os produtos que se estão a posicionar, como *input*. Utilizam, muitas das vezes, técnicas estatísticas diferentes para a sua construção (Myers, 1996) como a ordenação multidimensional⁹⁵ baseada em semelhanças. Os mapas de preferência implicam uma recolha de informação não tão clara, são de mais difícil interpretação e resultam num trabalho mais difícil para nomear as dimensões resultantes da análise. Além destas desvantagens, estes mapas implicam o conhecimento prévio de uma lista completa dos atributos relevantes para os públicos.

⁹¹ Estes mapas podem ser usados pelos decisores de marketing com diferentes finalidades: para estudar o melhor posicionamento de um produto, para reposicionar, para analisar o posicionamento de um competidor, para proceder à extensão de uma marca, para estudar a imagem de uma organização ou para avaliar os efeitos de uma campanha de publicidade.

⁹² "... o objectivo é reduzir um número elevado de variáveis a um conjunto menos numeroso de factores que procuram, tanto quanto possível, reter a natureza das variáveis iniciais." (Reis e Moreira, 1993, p. 229), obrigando a que as variáveis sejam métricas. Os dois métodos de análise factorial mais usados são a análise factorial (intitulada de *principal-axis factoring* no SPSS) e a análise de componentes principais (Bryman e Cramer, 1997). O primeiro método origina a análise da variância comum entre duas variáveis (o total da variância é igual à variância comum mais a variância específica mais o erro da variância); o segundo implica "... a análise da variância total de cada uma das variáveis num conjunto de variáveis" (Hill e Hill, 2000, p. 226). Os mapas de posicionamento são criados tendo como eixos dois ou três dos primeiros factores resultantes desta análise.

⁹³ "Sobretudo um modo de representação gráfica de tabelas de contingência, i.e., dos quadros de distribuição de frequências resultantes do cruzamento de duas ou mais variáveis ... particularmente útil para variáveis nominais." (Reis e Moreira, 1993, p. 234).

⁹⁴ "... emprega-se para descobrir as características que distinguem os membros de um grupo dos de outro, de modo que, conhecidas as características de um novo indivíduo, se possa prever a que grupo pertence." (Reis e Moreira, 1993, pp. 203-204), implicando variáveis com escalas de rácio ou de intervalo.

⁹⁵ "Consiste num conjunto de técnicas que permitem descobrir a "estrutura escondida" existente numa base de dados, através de uma configuração especial ou mapa." (Reis e Moreira, 1993, p. 229). Para Batra et al. (1996), esta é a ferramenta mais prática para representar diferentes posicionamentos evitando os problemas das abordagens baseadas em atributos.

3.3.4.3. A marca

É comum tratar a marca, enquanto ferramenta de marketing, como uma decisão do marketing operacional (já que se trata de uma decisão que diz respeito ao produto, uma das variáveis do marketing-mix). A marca é introduzida neste capítulo já que este estudo tem como objecto uma organização religiosa (o Santuário de Fátima) enquanto marca, bem como o seu posicionamento. Desta forma, de modo a melhorar a clarificação do conceito de posicionamento da marca, opta-se por introduzi-la enquanto decisão estratégica de marketing.

3.3.4.3.1. O conceito de marca

Actualmente, a realidade das organizações é marcada por fenómenos como a crescente competitividade, o decréscimo da procura ou a soberania do consumidor. O que torna fundamental que as organizações religiosas consigam levar ao mercado produtos diferenciados.

Se até à década de oitenta a forma de diferenciar a oferta dependia directamente dos bens físicos ou serviços que as organizações possuíam, a partir desta década compreende-se que o valor das organizações está em activos intangíveis como o conhecimento e a marca⁹⁶. O que implica que, para as organizações, as marcas já não são apenas vistas como parte do produto mas tornam-se activos estratégicos a serem geridos⁹⁷, especialmente atendendo à complexidade actual do mercado, com canais de

⁹⁶ A primeira utilização de uma marca como hoje é conhecida surgiu, provavelmente, no século XVI com os produtores de Whisky, os quais marcavam os barris de madeira com o seu nome de forma a garantir a proveniência do produto, quer para os consumidores quer perante outros produtores concorrentes (Aaker, 1991). Mas a ideia de marcar para identificar um produto pode ser encontrada no antigo Egipto com os construtores a marcarem os tijolos ou nas guildas da Idade Média (Farquhar, 1990).

⁹⁷ Em face da importância da marca nos dias de hoje, desenvolveram-se diferentes formas para poder aferir o seu valor junto dos públicos da organização. A medida de avaliação mais conhecida é provavelmente a *brand equity* (Farquhar, 1990; Aaker, 1991; 1992; 1996; Lendrevie et al., 1996; Kotler, 1997; Lambin, 2000). A *brand equity* (ou capital de marca, segundo Lambin, 2000) tem sido definida de diferentes maneiras, especialmente tendo em conta que pode ser utilizada numa perspectiva de marketing (valor qualitativo) ou financeira (valor quantitativo); de qualquer forma, é comum apresentá-la como o valor adicional do produto por via da associação de uma marca, acréscimo de valor para a organização, para a troca ou para o consumidor. Para Aaker (1991, 1992) a *brand equity* define-se como um conjunto de activos e passivos (portanto, poderá acrescentar ou subtrair valor ao produto) como: a lealdade, o conhecimento, a qualidade percebida, as associações e outros activos (como as patentes, o *trademark*, ou os canais

comunicação e distribuição múltiplos, com trocas à escala global (exemplo da atracção pela espiritualidade oriental) e ambientes extremamente mutáveis (Aaker, 1991; 1996; 2000). Pelo exposto, é mais que legítimo afirmar que a gestão da marca adquire uma importância capital para a organização religiosa.

Mas, afinal, o que é uma marca e qual o seu valor para a organização?

Segundo Kotler (1997), e de acordo com a American Marketing Association, “a marca é um nome, um termo, um sinal⁹⁸, um desenho ou uma combinação destes elementos, com o objectivo de identificar os bens e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, de forma a diferenciá-los dos concorrentes.”⁹⁹ (p. 443). Daqui se conclui que a marca pode dizer respeito a um produto, a uma empresa, a uma organização sócio-caritativa, ou a um santuário.

Nos dias de hoje, a marca é capaz de levar valor aos públicos alvo diferenciando as ofertas de uma organização religiosa (Kapferer e Laurent, 1989; Farquhar, 1990; Aaker, 1991; Lendrevie et al., 1996; Kotler, 1997; Lambin, 2000): possibilita um posicionamento da organização face aos concorrentes; garante aos públicos uma qualidade percebida, distinguindo o produto nos seus atributos dando-lhes um sentido e criando associações. A marca cria valor para a organização religiosa já que facilita a comunicação, torna-se um elemento fundamental em tempos de crise e é um instrumento facilitador quer no lançamento de novos produtos, quer na negociação com terceiros. O que quer dizer que a marca acrescenta valor ao produto e um produto com marca tem mais valor que um produto sem marca (Farquhar, 1990; Aaker, 1991; 1996).

3.3.4.3.2. A identidade

Antes de a marca ser representada na mente do público, é fundamental decidir sobre o que se pretende apresentar; o que implica que a identidade da marca a ser desenvolvida precede a imagem da marca¹⁰⁰.

de distribuição). A marca tem que ser criada e gerida através destes factores, ou outros, e a organização tem que perceber quais destes factores podem acrescentar valor à marca.

⁹⁸ Sinal pode ser o conjunto de variáveis físicas como a cor, a forma, o design.

⁹⁹ Esta definição é resultado do direito comercial. O conceito de marca é difícil de precisar, acrescentando ainda a dificuldade de ser usado por várias disciplinas (Brito e Lencastre, 2000).

¹⁰⁰ Aliás, ao definir imagem como “a forma como uma determinada entidade é percebida”, a imagem afigura-se enquanto conceito de recepção. A identidade da marca é um conceito de emissão, pois traduz-se no especificar do sentido e concepção da marca.

A identidade da marca é o que a marca é efectivamente, considerando as qualidades e características que perduram no tempo, reflectindo a estratégia de toda a organização. A identidade da marca é de tal forma importante que, como defendem Kapferer e Laurent (1989), a avaliação do valor da marca deve recair sobre a sua identidade¹⁰¹, isto porque gerir uma marca significa, antes de tudo, desenvolver a sua identidade (o que implica, e na opinião destes autores, que se deve enfatizar mais os aspectos da simbologia da marca *versus* a gestão da marca).

Kapferer e Laurent (1989) apresentam a identidade como um conjunto de seis factores: um físico (um conjunto de características objectivas), uma cultura (já que todas as marcas são resultado de uma cultura e os produtos são a concretização física dessa cultura), uma personalidade (a marca tem um carácter¹⁰²), uma relação (a marca é um clima de relação no sentido que origina a transacção entre pessoas), um reflexo (confere uma imagem, uma identificação a quem usa essa marca) e uma mentalização (no sentido que funciona como um espelho interior para quem usa essa marca); e é através da gestão destes seis factores, realçando os positivos e neutralizando as negativos, que a organização aumenta o valor da marca.

3.3.4.3.3. A imagem

A imagem é “o conjunto de representações mentais, cognitivas e afectivas, criado por uma pessoa ou um grupo de pessoas relativamente a uma marca ou empresa.” (Lambin, 2000, p. 225), i.e., “... um conjunto de representações mentais, pessoais e subjectivas, estáveis, selectivas e simplificadoras... (Lendrevie et al., 1996, p. 482), “ usualmente organizadas de uma forma com nexo.” (Aaker, 1991, p. 109). A imagem pode referir-se a um produto, a um serviço, a uma organização no seu todo¹⁰³, ou a qualquer outra

¹⁰¹ O conceito de identidade, segundo estes autores, tem grandes vantagens face à noção de imagem (esta é mais volátil e alterável). A identidade traduz uma vontade de comunicação mais durável e profunda, traduzindo-se numa exigência de coerência e realismo.

¹⁰² É frequente pensar “que pessoa seria esta marca” sendo por isso usual utilizar um porta-voz para encarnar essa marca.

¹⁰³ No caso específico da medição da imagem de uma organização, a imagem refere-se à visão que os públicos têm da organização como um todo. A medição da imagem de uma organização é, normalmente, desenvolvida a dois níveis: a familiaridade e favorabilidade da imagem; a imagem ao longo de dimensões consideradas relevantes. Para se modificar a imagem há que desenvolver um quadro da imagem desejada e, de seguida, trabalhar o *gap* existente (McLeish, 1995), o que pode implicar, inclusive, a modificação da identidade inicial da organização. Nesta acepção, gerir a imagem de uma organização pode ser entendido como sinónimo de gerir as relações públicas, i.e., a actividade sistemática (actividades do curto prazo) da organização em

entidade. A imagem é uma entidade complexa já que tem diversos factores na sua origem como: os atributos do produto perceptíveis pelo consumidor, a personalidade física e a personalidade psicológica da marca. Esta imagem composta pelas percepções dos públicos, com todos os seus preconceitos incluídos, pode não reflectir o verdadeiro “perfil” (Gregory e Wiechmann, 1991, p. 2) da organização, mas constitui a verdade para esses mesmos públicos, o que implica que a imagem que os públicos percebem resulta de factores que escapam ao controlo da organização religiosa (Kotler e Kotler, 2001). A imagem que os públicos têm também é uma oportunidade para a organização religiosa¹⁰⁴ (Aaker, 1991; Gregory e Wiechmann, 1991; McLeish, 1995; Batra et al., 1996), já que funciona como um “mapa” dos produtos que se encontram disponíveis, relacionando-os uns com os outros e juntando a cada um deles um conjunto de associações¹⁰⁵.

3.3.4.3.4. O posicionamento da marca

Por aquilo que foi exposto, entende-se que existe uma clara diferença entre os conceitos de identidade da marca, imagem da marca e posicionamento da marca (Kapferer e Laurent, 1989; Aaker, 1996; Lendrevie et al., 1996¹⁰⁶). A identidade da marca é o que a marca é segundo a organização; a imagem da marca é a forma como a marca é percebida pelos públicos. O posicionamento é como se pretende que a marca seja conhecida, i.e., uma imagem que se pretende estabelecer na mente dos potenciais compradores (East, 1997), expressando a estratégia do marketing, sendo efectivamente “a parte da identidade da marca e proposição de valor que é comunicada de forma activa aos públicos alvo e demonstra uma vantagem sobre as marcas

gerir os meios para informar os seus públicos. Além da imagem resultante das relações públicas desenvolvidas, a organização deve atender a um imenso número de variáveis que escapam à própria influência da organização (como por exemplo, campanhas de difamação por outras organizações ou notícias provenientes de associações de consumidores) e que também enquadram a imagem dos públicos.

¹⁰⁴ A descrição e compreensão da imagem que os públicos têm das organizações religiosas é fundamental na atitude para com essa mesma organização e mesmo para com os princípios que ele diz defender. Falando dos aspectos particulares das organizações sem fins lucrativos McLeish (1995) refere que “A necessidade de uma boa imagem ou identidade é um dos aspectos mais consensuais da estratégia das organizações não lucrativas, embora um dos menos compreendidos.” (p. 239).

¹⁰⁵ Este conjunto de associações confere valor às organizações pois cria um conjunto de vantagens através: da informação que fornece aos públicos alvo; pela diferenciação que confere relativamente à concorrência; da criação de opiniões e atitudes positivas, projectando confiança e gerando uma reacção a comprar condicionando atitudes e comportamentos.

concorrentes.” (Aaker, 1996, p. 71)¹⁰⁷.

Como se conjugam estes três aspectos da marca para a posicionar?

A identidade da marca oferece abordagens possíveis para a estratégia de posicionamento pretendido; de qualquer forma, será mais simples partir das imagens que já foram criadas, do conjunto de associações já estabelecidas na mente dos públicos. As associações possibilitam fundamentos para o produto se diferenciar, o que significa que entender as associações mais fortes de uma marca é uma forma eficaz para escolher o seu posicionamento: “Conhecer a sua própria marca, os seus pontos fortes e fraquezas tais como são percebidas pelo mercado, é uma condição indispensável a toda a estratégia de posicionamento e comunicação.” (Lambin, 2000, p. 225). Então, a organização pode e deve partir da imagem da marca, perceber as associações e estabelecer uma ordenação de dimensões, dimensões essas que sendo comparadas com os concorrentes dão origem ao posicionamento (Aaker, 1991).

Após a determinação das associações da marca (resultantes da medição da imagem), é possível obter uma base para escolher o melhor posicionamento. Mas que associações escolher? Existem diferentes estratégias para posicionar ou reposicionar uma marca. De resto, como foi referido anteriormente, existem diferentes modelos para medir o posicionamento pretendido para as marcas, constituindo uma ferramenta poderosa que permite estimar a quota de mercado para novas marcas e saber se elas são, ou não, rentáveis.

A necessidade do reposicionamento da marca é frequente por diversos motivos; essencialmente, e usando a distinção de Lambin (2000) entre imagem percebida e imagem pretendida, é simples observar que é frequente existirem disparidades entre a imagem que o público tem (a imagem percebida) e o posicionamento pretendido pela organização religiosa.

¹⁰⁶ Estes quatro autores apresentam, ainda, um outro factor, partindo do nível do receptor: a notoriedade da marca (revela o tipo e nível de presença da marca na mente da pessoa). Brito e Lencastre (2000), de forma concordante, desagregam a perspectiva de recepção em associações à marca e notoriedade (referindo que esta é essencial para a criação da imagem de marca).

¹⁰⁷ Lambin (2000) procede a uma distinção similar entre três níveis de análise embora partindo da imagem de marca: a verdadeira imagem enquanto conjunto de forças e fraquezas reais da marca tal como vista pela própria organização, correspondendo este nível à identidade; a imagem percebida pelo público alvo; a imagem pretendida, i.e., a maneira como a organização pretende ser percebida, o que corresponde ao posicionamento pretendido.

3.3.5. O marketing operacional

A organização religiosa está em condições de aplicar a estratégia combinada de forma coerente e integrada¹⁰⁸ para desenvolver as diferentes ferramentas do marketing operacional¹⁰⁹.

Estas decisões estratégicas do marketing devem resultar num plano¹¹⁰ o qual apresenta os resultados dessas mesmas decisões de forma a que a organização religiosa possa dispor de um instrumento de trabalho orientador das acções de marketing (segundo Lambin, (2000) este plano de marketing estratégico deve discriminar as forças e fraquezas da organização, os segmentos escolhidos e a análise das oportunidades e ameaças desse mercado, a estratégia para cada segmento, o posicionamento e objectivos em cada segmento, as marcas a serem desenvolvidas e o seu posicionamento). O marketing operacional implica também a elaboração de um plano com a especificação de: os objectivos; a tática para se atingir os objectivos desejados, ou seja, a forma e acções definidos em cada uma das ferramentas do chamado marketing-mix¹¹¹; a alocação dos recursos (financeiros e outros) a serem trabalhados; e as medidas de controlo necessárias.

As variáveis do marketing-mix religioso são o produto, o preço, a comunicação, a distribuição. Mas, além destas, e sendo uma organização religiosa constituída na sua maioria por serviços, é lógica a utilização das variáveis que constituem o marketing-mix dos serviços (Kotler e Roberto, 1989). Assim, torna-se fulcral expandir o mix; então, e para além das variáveis já referidas, apresenta-se ainda os participantes como o pessoal de contacto (com especial incidência para os sacerdotes), o suporte físico ou evidência

¹⁰⁸ Segundo Curtis, (1997) um dos maiores problemas parece residir na falta de coordenação das várias ferramentas como é o caso das campanhas de publicidade diferenciadas em diferentes localidades da mesma igreja.

¹⁰⁹ O posicionamento faz a ligação entre o marketing estratégico e o marketing operacional (Aaker e Shansby, 1982; Doyle e Saunders, 1985; Augustine et al., 1992; Myers, 1996; Kotler, 1997; Bagozzi et al., 1998; Lovelock, 2001; Slater e Olson, 2001), podendo afirmar-se que a vantagem em resolver o problema do posicionamento é que torna possível à organização a resolução do problema do marketing-mix. Como descreve Brooksbank (1994) de forma expressiva “Tentar encaixar todos os vários elementos do marketing-mix sem referenciar a estratégia de posicionamento é como tentar dar sentido a um puzzle de 100 peças sem o benefício da imagem na caixa. Só quando você tiver construído uma imagem do mercado e souber precisamente como é que vai competir, é que o marketing-mix pode ser posto a trabalhar para sua melhor vantagem... a formulação da estratégia de posicionamento é uma tarefa difícil e que consome muito tempo. Primeiro, porque necessita de muita investigação e análise de marketing de forma a compreender completamente o mercado, e em segundo porque não existem regras; não há maneiras certas ou erradas para interpretá-lo. A maneira como você decide ver o mercado é a maneira como ele é!” (pp. 13-14).

¹¹⁰ Um plano de marketing pode ser definido como o “instrumento central para coordenar e dirigir o esforço de marketing.” (Kotler, 1998, p. 65).

¹¹¹ “O termo de marketing-mix... é atribuído a Borden (nos anos 60), tendo sido popularizado por Jerome McCarthy (em 1975) nos quatro P’s de produto, preço, comunicação (do inglês, *promotion*) e lugar (do inglês, *place*) ou distribuição” (Bruce, 1998, p. 18), implicando a noção de mix “que todas as variáveis se encontram interrelacionadas e dependentes umas das outras de alguma forma... e que existe um mix óptimo dos quatro factores para um determinado segmento num determinado ponto do tempo.” (Zeithaml e Bitner, 2000, p. 18).

física (como o lugar da igreja) e o processo ou produção do serviço (como uma missa bem ou mal cantada)¹¹².

3.3.5.1. Os produtos

De que natureza são os produtos no caso das organizações religiosas?

Segundo Kotler (1997), produto “é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.” (p. 430). Entende-se produto como um conjunto de atributos tangíveis e / ou intangíveis, que incluem a qualidade, as características, a marca, o desenho, a embalagem, a cor, o preço, e mais os serviços e reputação do vendedor. Quando se olha o produto na perspectiva de marketing, percebe-se que o comprador não compra um produto: ele compra a solução para um problema (Lambin, 2000). Talvez por esta razão seja comum afirmar que o produto é o elemento mais importante do marketing-mix (Kotler, 1998).

O produto pode tomar muitas formas como os bens físicos (o livro de cânticos), os serviços (uma cerimônia religiosa), as pessoas (o sacerdote), as ideias (a esperança no futuro), a organização de eventos (uma peregrinação), os lugares (uma capela). Utilizando a grelha que Bruce (1998) apresenta (divisão dos produtos em bens, serviços e ideias), o tipo de “produto ideias” é provavelmente o que tem maior peso nas organizações religiosas, seguindo-se os serviços com um peso também considerável (Shawchuck et al., 1992): “A essência da religião é o acreditar em determinados valores que são apoiados e desenvolvidos através dos serviços como um serviço religioso... um altar pode ter um papel, mas apenas como parte do serviço.” (Bruce, 1998, p. 64).

A adoção de uma estratégia de marketing implica uma atenção às necessidades insatisfeitas dos públicos que pode passar por uma redefinição dos produtos pelos quais se atinge a missão; e as diferentes organizações religiosas utilizam ferramentas de marketing como o desenvolvimento do seu produto para atrair alvos que estão a ser atraídos para outras organizações ou actividades (Kotler e Levy in Enis et al., 1990), embora haja produtos

¹¹² Poder-se-ia acrescentar ainda uma oitava variável: a filosofia (Bruce, 1998), uma pedra fundamental que orienta todos os constituintes e a ser aplicada a todos os produtos.

imutáveis e que não são postos em causa (por exemplo, devido a flutuações da procura).

3.3.5.2. O preço

O preço refere simplesmente a quantia de dinheiro que os consumidores terão de pagar ou, numa perspectiva de marketing, o conjunto de valores de que esses consumidores estão dispostos a abdicar em troca do produto. Ou seja, para o cliente de uma igreja o preço a pagar consiste num conjunto de custos¹¹³, ou “sacrifícios e responsabilidades” (Shawchuck et al., 1992, p. 231) como sejam custos monetários (eventualmente); cedência de ideias, crenças, valores velhos; abandono de determinados comportamentos; riscos percebidos (psicológicos e sociais) e custo do tempo (deslocações e espera); ou ainda, tempo e energia no trabalho voluntário.

A primeira coisa que uma organização deve fazer quando está em causa a marcação dos preços, quer para produtos, quer para serviços (um determinado serviço religioso, formação catequética, curso de preparação para o matrimónio, etc.), é decidir quais os objectivos que pretendem atingir (como a captação dos públicos ou deslocação da procura para uma determinada época do ano). Mas a fixação de preços, ainda que ocorra para determinados produtos e serviços, é vulgarmente desaconselhada (Franco in Brito e Lencastre, 2000) neste tipo de organizações devido a questões como: problemas éticos já que um preço pode impossibilitar o acesso a determinados bens por determinados sectores da população; os públicos alvo consideram que os outros custos que suportam ou dádivas à organização religiosa, já são suficientes para custear os bens e serviços; os valores das organizações religiosas apontam uma “indiferença” relativamente aos bens materiais a qual deve ser materializada no comportamento destas organizações¹¹⁴.

3.3.5.3. A distribuição

¹¹³ Como Adam Smith propôs nos finais do século XVIII, “o verdadeiro preço de tudo, o que todas as coisas realmente custam à pessoa que as quer adquirir, é o trabalho árduo e problemas em adquiri-las.” (in Kotler e Roberto, 1989, p. 174).

¹¹⁴ Para as empresas, o preço é a ferramenta mais flexível e com impacto mais imediato (Bruce, 1998) dos elementos do marketing-mix; mas o mesmo não poderá ser considerado para as organizações religiosas já que esta variável, e como referido, tem um valor ético demasiado elevado para ser gerida.

A distribuição¹¹⁵ diz respeito às várias actividades desenvolvidas por uma organização de forma a tornar o produto acessível e disponível para os clientes alvo.

No caso dos serviços, a distribuição é quase sempre feita directamente ao cliente¹¹⁶.

Na maioria dos casos, uma determinada religião (o produto principal) pode ser vista como um sistema de distribuição de serviços religiosos, a congregação principal como o produtor e os vários departamentos como distribuidores (Shawchuck et al., 1992; Kotler e Andreasen, 1996). Mas a importância desta variável para as organizações religiosas reside na escolha do lugar¹¹⁷ (o lugar clássico das religiões é a igreja, ou outra denominação consoante a religião que se está a referir), enquanto edifício, espaço físico e outros dispositivos físicos necessários ao desempenho das suas actividades (incluindo o ambiente, as atmosferas criadas, o mobiliário, etc.).

3.3.5.4. A comunicação

A comunicação é fundamental¹¹⁸ e a organização religiosa deve, dentro das suas possibilidades, planear e desenvolver formas eficazes de comunicar com os seus públicos.

¹¹⁵ “Um canal de distribuição é uma rede de “instituições e agências envolvidas na tarefa de mudar produtos dos pontos da produção para os pontos do consumo.”” (Stern in Kotler e Roberto, 1989, p. 161).

¹¹⁶ Nos mercados dos bens físicos, e para a maioria das situações, os produtos não são vendidos directamente ao cliente final, recorrendo-se a intermediários, os quais desempenham uma série de funções relevantes para o marketing como a disseminação de informação, a promoção, a negociação, as operações relativas às ordens e o pagamento.

¹¹⁷ Segundo Cullinton (1959), e em sintonia com o sentido das religiões, o lugar da religião pode ser entendido como a própria vida dos homens.

¹¹⁸ Uma organização pode ter um conjunto de produtos muitíssimo satisfatórios para os seus clientes e falhar redondamente ao não comunicar numa base regular esta informação (McLeish, 1995).

As formas de comunicar com os públicos podem ser distribuídas em cinco grupos (Kotler, 1998): as vendas pessoais¹¹⁹, a publicidade¹²⁰, a promoção de vendas¹²¹, as relações públicas¹²² e o marketing directo¹²³. As ferramentas de comunicação usadas pelas organizações religiosas não diferem das usadas pelas empresas (Franco in Brito e Lencastre, 2000). De maneira a fazer um uso eficaz destas ferramentas, a organização religiosa deve clarificar o processo de comunicação com os seus públicos, planear de acordo com a análise de factores externos e internos, coordenar as várias ferramentas de comunicação e nos vários pontos de distribuição (como é o caso das diferentes igrejas de uma mesma confissão religiosa) e, ainda, avaliar os resultados da sua comunicação. Provavelmente, as ferramentas de comunicação mais usadas pelas organizações religiosas são a publicidade e as relações públicas (Shawchuck et al., 1992). Adquire, ainda, um peso considerável o chamado “boca a orelha” na divulgação de determinada oferta religiosa bem como a comunicação dos próprios “vendedores” da organização.

As decisões principais para o planeamento e operacionalização de uma ferramenta de comunicação são: a especificação dos objectivos (tendo em conta o seu papel no objectivo global de toda a comunicação); a determinação do orçamento disponível (é fundamental que seja definida a alocação dos recursos, financeiros e outros, a cada uma das ferramentas, i.e., simular qual a melhor distribuição para se atingir os objectivos desejados); a definição da mensagem e canais utilizados para a sua divulgação; o planeamento das actividades e respectivo cronograma; o desenvolvimento das medidas de controlo.

¹¹⁹ Embora não seja uma ferramenta de comunicação, per si, as vendas são uma acção que comunica directamente com os clientes, e consiste na apresentação directa de um produto a um cliente potencial por meio de um representante da organização de vendas.

¹²⁰ A publicidade é provavelmente a técnica de comunicação mais conhecida do público em geral (Bruce, 1998), podendo ser definida como a ferramenta do marketing-mix que serve para informar, persuadir e lembrar os públicos quanto à organização e seus produtos, sendo uma tentativa de influenciar sentimentos, crenças ou comportamentos. É um tipo de comunicação em massa, impessoal e a pagar, em que o patrocinador está claramente identificado; é uma ferramenta muito flexível, indicada para a comunicação das massas já que utiliza a mensagem exactamente como o promotor deseja.

¹²¹ Consiste numa actividade estimuladora da procura que se destina a complementar a publicidade e facilitar as vendas pessoais.

¹²² Trata-se de um esforço de comunicação planeado por uma organização para contribuir para atitudes geralmente favoráveis e opiniões dirigidas à organização e aos seus produtos.

¹²³ Constitui-se por técnicas de comunicação individualizada e interactiva geralmente pedindo uma resposta directa do consumidor.

4. Síntese do capítulo

Este capítulo começa por introduzir o marketing social como pórtico para o aparecimento do marketing religioso, inserindo o marketing social no desenvolvimento da disciplina do marketing ao longo do século XX.

O conceito do marketing religioso é apresentado, tendo em conta a sua pertinência, quer para as organizações, quer para os públicos das mesmas, com uma crescente utilização nas sociedades onde existe liberdade religiosa. Seguidamente, descrevem-se as ferramentas fundamentais no marketing de uma organização religiosa, sublinhando-se aspectos fulcrais na actualidade, como o estudo dos públicos, a imagem que estes percebem, o posicionamento da organização e a gestão da marca.

Estes conceitos vão ser, de seguida, aplicados no estudo de um lugar e de uma marca específica: o Santuário de Fátima. Assim, o capítulo seguinte intitula-se “Caracterização e Posicionamento do Santuário de Fátima”.

CAPÍTULO II. CARACTERIZAÇÃO E POSICIONAMENTO DO SANTUÁRIO DE FÁTIMA

1. Introdução

O Santuário de Fátima é uma realidade polissémica do ponto de vista do marketing. Trata-se de uma ideia (as Aparições e a Mensagem de Fátima), um lugar (o local do Santuário de Fátima), um conjunto de serviços (os Serviços de oração, os Serviços de evangelização e os Serviços de caridade e acolhimento), uma organização (credibilizada pelo Vaticano e possuindo um conjunto de meios materiais para servir os peregrinos). De facto, e numa abordagem de marketing, pode afirmar-se que o Santuário de Fátima, ou simplesmente Fátima, é uma marca.

Para falar no Santuário de Fátima é fundamental começar por apresentar a história que lhe deu origem, assim como as suas consequências e ilações; isto é, implica apresentar as Aparições e consequente Mensagem, no intuito de conhecer a organização em causa e o seu “negócio”, com o propósito de definir o seu posicionamento, de forma a prosseguir com a investigação. Assim, no presente capítulo são descritos: as Aparições¹²⁴, as principais pessoas envolvidas (especialmente os videntes e pessoas divinas) na história, a Mensagem, os milagres e o culto, a peregrinação e peregrinos (referidos em “As Características Temporais dos Peregrinos”).

¹²⁴ Seguindo o esquema do Reitor do Santuário de Fátima, a “... realidade de Fátima, enquanto facto religioso” (Guerra in *Apelo e Resposta*, 1983, p. 21), pode ser decomposta em diferentes elementos mais ou menos importantes que permitem enquadrar o fenómeno: as Aparições, a Mensagem, as pessoas, os prodígios e milagres, os lugares sagrados, o culto e a peregrinação.

De seguida, os conceitos propostos do marketing religioso são aplicados para descrever (nesta perspectiva) de forma sistemática o Santuário de Fátima: o ambiente de marketing, a estratégia de marketing (onde se descreve o Santuário enquanto marca e o seu posicionamento) e o marketing operacional, enumerando-se os elementos da oferta da marca Fátima (descrevendo-se então os lugares sagrados e as actividades do Santuário).

Após a descrição do marketing do Santuário de Fátima podem formular-se os objectivos de investigação, essencialmente centrados na imagem que os peregrinos possuem, nos atributos mais relevantes de Fátima enquanto marca e no seu posicionamento.

Como ponto de partida, admite-se que se está na presença de um fenómeno místico envolvendo o culto mariano. Nesta linha de pensamento, faz sentido descrever a missão, examinar o posicionamento e identidade da marca Fátima, ou entender o início e o desenvolvimento deste Santuário, partindo da assunção da manifestação do divino neste local.

Propõe-se, então, que se considerem os seguintes pressupostos:

- A necessidade última das pessoas que vêm ao Santuário é a necessidade espiritual, necessidade antropológica do sagrado;
- A Cova da Iria é um território onde o divino se manifestou segundo a crença dessas pessoas;
- A organização Santuário de Fátima presta um serviço a todos aqueles que a ele acorrem devido à necessidades identificada.

2. O Santuário de Fátima

2.1. A história das Aparições

No início, o fenómeno de Fátima suscitou várias suspeitas e hesitações por parte das autoridades eclesiásticas (Esteves, 1986; Torgal, 2002). Na Europa vivia-se a I Grande Guerra Mundial e em Portugal assistia-se à confusão política, às perseguições e ao

ataque jacobino-maçónico à Igreja. O estado derivado da implantação da República, em 1910, desenvolvia um esforço de perseguição às manifestações religiosas, assistindo-se, por via disso, a um confronto ideológico entre Igreja e Estado. Em sentido oposto, logo após a instituição do regime do Estado Novo, Fátima aparece como sinal da união entre Estado Novo e a Igreja (Torgal, 2002).

As chamadas Aparições¹²⁵ dizem respeito sobretudo às manifestações de que foram objecto três crianças em 1916 e 1917 e às manifestações que uma dessas crianças experimentou mais tarde em 1925, 1926 e 1929. Ainda é hoje causa de discussão, ou guardado como mistério para outros, o número de vezes que estas crianças, e outras como os seus amigos de infância, foram testemunhas destas manifestações.

Os acontecimentos das Aparições foram muitíssimo referidos pelos periódicos da altura, curiosamente com maior incidência na imprensa não católica¹²⁶, e ainda hoje merecem referência de primeira página em diferentes publicações. Como este trabalho tem como objectivo a questão do posicionamento da organização Santuário de Fátima *versus* a imagem dos seus peregrinos (não se centrando, portanto, no fenómeno de Fátima em si mesmo), as Aparições são aqui apenas referidas segundo os textos através dos quais os peregrinos (os escritos da Irmã Lúcia¹²⁷) têm conhecimento das Aparições; textos estes que têm sido objecto de inúmeras publicações, especialmente por parte da Igreja Católica (“institucional”, grupos de estudo, associações, institutos religiosos, e outros).

As Aparições são normalmente descritas em três ciclos (ou períodos) cronológicos (Leite, 1983): o ciclo angélico (desde a Primavera ao Outono de 1916), o ciclo mariano (de 13 de Maio a 13 de Outubro de 1917), o ciclo cordimariano (de 1925 a 1929).

O ciclo angélico corresponde às chamadas Aparições do Anjo.

¹²⁵ No presente trabalho usa-se o termo Aparições sempre que se faz referência aos factos que são narrados neste capítulo. E não se propõe problematizar a existência, ou não, de aparições, ou do seu significado, bem como a distinção entre visões e comunicações íntimas; tão pouco se pretende indagar acerca das implicações teológicas que o fenómeno acarreta (*A Mensagem de Fátima*, 2000). De qualquer forma, é vantajoso referir que, e para a Igreja, o fenómeno de Fátima, assim como outros similares, trata de visões e não de aparições, como vulgarmente é referido.

¹²⁶ “A sua regular distribuição no tempo vai convertendo as Aparições em acontecimento público. Se os jornais católicos adoptam uma atitude de discrição e de prudência, evitando publicitar o facto, o mesmo não acontece com os outros. A imprensa não católica encarrega-se de lhe dar a devida notoriedade, concorrendo com tal procedimento para o seu sucesso.” (Fernandes, 1999, p. 57).

¹²⁷ A história é contada nas chamadas quatro memórias da Irmã Lúcia, redigidas sob forma epistolar entre 1935 e 1942 para responder aos pedidos do Bispo de Leiria de então.

Numa zona pobre do concelho de Ourém em 1916, três pastorinhos, naturais de Aljustrel, de nome Lúcia de Jesus¹²⁸ e seus primos Francisco¹²⁹ e Jacinta¹³⁰ Marto, à altura com 9, 8 e 6 anos, respectivamente, são alvo de acontecimentos da ordem do sobrenatural. Num dia de Primavera, por volta do meio dia, os pastorinhos brincam na Loca do Cabeço (perto do lugar onde habitavam, Aljustrel), quando um vento forte sacode as árvores e faz com que as crianças voltem as cabeças para um olival. Vêm um jovem que imaginam ter 14 ou 15 anos que lhes diz ser o Anjo da Paz; este pede-lhes para rezarem com ele, ensinando-lhes uma oração. A segunda Aparição dá-se no Verão, no poço do quintal da família da Lúcia. O Anjo volta a pedir-lhes orações e, agora, também sacrifícios para que o país possa alcançar a paz. A terceira Aparição do Anjo dá-se no mesmo local da primeira, Loca do Cabeço, devendo ter ocorrido em Outubro. O Anjo ensina-lhes uma outra oração e dá-lhes a comunhão: a hóstia à Lúcia e o cálix à Jacinta e ao Francisco.

As Aparições do ciclo mariano (i.e., de Maria ou Nossa Senhora) têm o seu início a 13 de Maio de 1917.

As crianças estão a brincar na encosta da Cova da Iria (onde se situa actualmente a Basílica de Fátima) quando pensam ser apanhadas por uma tempestade e se dirigem para casa. Enquanto descem a encosta vêem, sobre uma azinheira, uma Senhora que descrevem como “mais brilhante que o Sol”. Diz ser do Céu, que veio para lhes pedir para irem àquele local durante seis meses seguidos, no mesmo dia e hora e que no final dirá quem é e o que quer; afirma ainda que eles irão ter muito que sofrer, prometendo-lhes a graça de Deus; pede-lhes para rezarem muito e refere o terço a fim de se alcançar a paz. A 13 de Junho, após terem rezado o terço, Nossa Senhora volta a aparecer, dizendo que Deus quer estabelecer no mundo a devoção ao seu Imaculado Coração, e que a Jacinta e o Francisco irão em breve para o céu. Na Aparição de 13 de Julho, além dos pedidos já efectuados anteriormente, Nossa Senhora mostra-lhes o que eles dirão

¹²⁸ Nascida a 22 de Março de 1907; ingressa a 17 de Junho de 1921 no Asilo de Vilar das religiosas de Santa Doroteia (*vulgo* Doroteias), vai para Tuy, onde toma hábito e, em 1934, faz votos perpétuos; no dia 25 de Março de 1948 transfere-se para o Carmelo de Coimbra, onde renova votos perpétuos a 31 de Maio de 1949.

¹²⁹ Nascido a 11 de Junho de 1908; faleceu a 4 de Abril de 1919 depois de doença prolongada na casa dos seus pais; os seus restos mortais foram trasladados para a Basílica da Cova de Iria (*vulgo* Basílica) a 13 de Março de 1952; foi proclamado beato no dia 13 de Maio de 2000.

¹³⁰ Nascida a 11 de Março de 1910; faleceu a 20 de Fevereiro de 1920 no Hospital de D. Estefânia, Lisboa, depois de doença prolongada; os seus restos mortais foram trasladados para a Basílica da Cova de Iria a 1 de Maio de 1951; foi proclamada beata no dia 13 de Maio de 2000.

mais tarde ser o inferno, afirma que virá pedir a devoção ao seu Imaculado Coração, refere o início da II Grande Guerra Mundial, o pedido da consagração da Rússia e o sofrimento da Igreja e do Papa. A Aparição de Agosto não se realiza no dia 13, mas sim no dia 19 e num lugar chamado Valinhos, próximo de Aljustrel, pois no dia 13 o Administrador de Ourém vai buscar as crianças e prende-as, ora na Administração, ora na Cadeia Municipal, até ao dia 15 de Agosto; nesta Aparição, Nossa Senhora repete os mesmos pedidos e responde à questão do dinheiro que o povo começa a deixar na Cova da Iria, devendo ser este empregue em dois andores e na construção de uma capela. Em Setembro, Nossa Senhora repete o pedido de oração e diz às crianças que Deus está contente com os seus sacrifícios. Na última Aparição, a 13 de Outubro, o povo acorre em massa estimando-se em cerca de 50.000 pessoas¹³¹. Nossa Senhora diz que é a Senhora do Rosário, que é necessário continuar a rezar o terço, fala do fim da Guerra, e pede para não ofenderem mais a Deus; dá-se então o milagre do sol para que as pessoas acreditem, já prometido por Nossa Senhora na Aparição de Agosto.

Em todas estas Aparições, é Lúcia que fala com Nossa Senhora, Jacinta ouve sem nunca falar e Francisco apenas vê Nossa Senhora.

As Aparições do ciclo cordimariano iniciam-se a 10 de Dezembro de 1925 em Pontevedra, Espanha. Nossa Senhora aparece a Lúcia pedindo a devoção dos cinco primeiros Sábados¹³². A 15 de Fevereiro de 1926 Lúcia vê o Menino Jesus que a incita a pôr em prática o pedido de Nossa Senhora. A 17 de Dezembro de 1927, já em Tuy, Espanha, Lúcia tem a visão de Jesus sacramentado que insiste nesta devoção. No dia 13 de Junho de 1929, Lúcia recebe o pedido da consagração da Rússia ao Imaculado Coração de Maria¹³³, tendo desta vez visto a Santíssima Trindade e o Imaculado Coração de Maria.

¹³¹ “Os cálculos variam conforme os jornais... De harmonia com a maior parte dos jornais, estariam reunidas na Cova da Iria, na Aparição de Outubro, mais de 50.000 pessoas. É o cálculo apresentado, além de *O Século* (16-10-1917), pelo *Primeiro de Janeiro* (16-10-1917), pelo *Diário de Notícias* (15-10-1917), pela *Gazeta de Coimbra* (20-10-1917), pela *Gazeta de Famalicão* (20-10-1917), pelo *Distrito da Guarda* (21-10-1917), pelo *Notícias de Alcobaca* (21-10-1917), pela *Liberdade*, Porto (21-10-1917), por *A Guarda* (20-10-1917), por *A Ordem*, Lisboa (31-10-1917), por *O Bem* (4-11-1917), por *Portugal, Açores e Madeira* (21-10-1917), pela *Ilustração Portuguesa* (29-10-1917), por *A Verdade*, Angra (30-10-1917), por *O Mensageiro*, Leiria (20-1-1917) e pelo *Correio da Beira* (10-11-1917).” (Fernandes, 1999, pp. 59-60).

¹³² Devoção aprovada pelo Bispo de Leiria em 1939.

¹³³ A consagração pedida por Nossa Senhora foi feita primeiro por Pio XII em 1942, mas a “consagração explícita da Rússia dez anos mais tarde” (Leite, s.d., p. 17) por este mesmo Papa; depois, a consagração é feita por Paulo VI durante o Concílio Vaticano II, em 1964; finalmente a consagração é levada a cabo em diferentes ocasiões por João Paulo II: em 1982, 1983, e 1984; esta última vez é confirmada por Lúcia que afirma que esta consagração “correspondia aquilo que Nossa Senhora queria” (*A Mensagem de Fátima*, 2000, p. 13).

Após 1917, Fátima começa a configurar-se enquanto Santuário: em 1919, morre o vidente Francisco Marto e iniciam-se as obras da Capelinha das Aparições. No ano seguinte, estas obras são concluídas, morre a Jacinta e é oferecida, por um peregrino de Torres Novas, a primeira imagem de Nossa Senhora, esculpida segundo as orientações de Lúcia. Leiria tem um novo Bispo, que visita Fátima em 1921, iniciando-se a compra de terrenos na Cova da Iria e abrindo-se o processo para a investigação oficial canónica sobre os acontecimentos de 1917. Em 1922, no dia 13 de Outubro, inicia-se a publicação do jornal mensal *Voz da Fátima* (órgão oficial do Santuário de Fátima) e em 1924 é criada uma Associação de Colaboradores do Santuário (mais tarde, chamada de forma abreviada *Servitas*). Em 1925 e 26, sucessivamente, constrói-se um pavilhão de doentes e um posto médico. Em 1927 é inaugurada a Via-Sacra até à Cova da Iria. Nesse mesmo ano inicia-se a existência oficial do Santuário, sendo nomeado um capelão para a sua gestão. A expansão do fenómeno Fátima além fronteiras dá-se com o documento do Bispo de Leiria que torna as Aparições dignas de crédito (em 1930). Esta propagação é acentuada a partir de 1947 com a Imagem Peregrina de Nossa Senhora de Fátima, e com a divulgação das memórias da, então já, Irmã Lúcia¹³⁴. O interesse e estudo por estes acontecimentos continuam nos nossos dias.

2.2. As Aparições e a Mensagem no Seio da Igreja

A história da relação entre a Santa Sé (sede da Igreja Católica, cidade do Vaticano) e Fátima foi sendo construída progressivamente e com cautela. São muitas as comunicações trocadas, em especial de Roma para Fátima, as alocuções, as viagens por parte de representantes da Santa Sé, as deslocações dos Papas, ou bênçãos especiais e acompanhamento da Imagem Peregrina de Nossa Senhora de Fátima.

Registam-se apenas alguns factos fundamentais, quer em termos cronológicos, quer pela importância que adquirem na Igreja Católica por dizerem respeito à própria Mensagem e consequentes aspectos práticos para os crentes nestas Aparições.

¹³⁴ A vidente Lúcia é instada a escrever sobre os primos e redige um conjunto de cartas que dão origem às chamadas quatro memórias. Estas cartas surgem após recordações intensas de Lúcia ao ser confrontada com as fotografias da sua prima Jacinta, por

Provavelmente a primeira referência a Fátima dá-se com Bento XV (ocupando a cadeira de Pedro à altura) numa carta ao episcopado português datada de 29 de Abril de 1918. A 1 de Novembro de 1926, o Núncio Apostólico Monsenhor Nicotra, representante diplomático de Pio XI (eleito a 1922), visita Fátima referindo-se ao Santuário como o de Nossa Senhora do Rosário.

A permissão oficial do culto, e declaração das Aparições como dignas de crédito, é pronunciada pelo Bispo da diocese de Leiria D. José Alves Correia da Silva (primeiro Bispo da diocese restaurada de Leiria, entre 1920 e 1957) a 13 de Outubro de 1930, facto que originou “O movimento de expansão do culto de Nossa Senhora de Fátima no mundo...” (Coelho, 2001), estando a Igreja implicitamente a aceitar Fátima através do Bispo de Leiria.

As comunicações do Papa Pio XII (eleito em 1939 e intitulado por muitos de o “Papa de Fátima”) são várias, sendo a radiomensagem de 31 de Outubro de 1942 fundamental, pois nela é feita a consagração do mundo a Nossa Senhora¹³⁵; e a 7 de Julho de 1952 renova esta consagração explicitando, desta vez, os povos da Rússia. Este Papa toma também a decisão de encerrar oficialmente o Ano Santo de 1950 (sob o tema da paz) no Santuário de Fátima, o qual passa a ser designado como “altar do mundo”. Num telegrama de 16 de Maio de 1960, o Papa João XXIII (sucessor de Pedro a 1958) emprega, pela primeira vez, a expressão Mensagem de Fátima. A 8 de Outubro de 1961, este Papa refere a oração e a penitência, como distintivos desta Mensagem. Importantíssima é a peregrinação do “Papa Paulo VI (na cadeira de Pedro desde 1962), em 13 de Maio de 1967, para presidir às celebrações do cinquentenário das Aparições” (Guerra, 1983, p. 49), renovando a consagração ao mundo através de Nossa Senhora de Fátima. É a primeira visita de um Papa a Fátima, o qual vem também confirmar a oração e penitência como apelos fulcrais de Nossa Senhora em Fátima.

Para João Paulo II (Papa eleito a 1978) a Mensagem de Fátima (contida nas Aparições), como o foi para os seus antecessores, converge para a Mensagem do Evangelho. Além dos pontos fundamentais como a penitência e a oração, este Papa é

ocasião da trasladação dos seus restos mortais de Vila Nova de Ourém para o cemitério paroquial em Fátima em 1935 (Coelho, 2001).

¹³⁵ Esta consagração é realizada depois de, nos finais de 1940, a Irmã Lúcia escrever, pela primeira vez e sob autorização do Bispo de Leiria, directamente ao Papa exortando que faça a consagração do mundo ao Imaculado Coração de Maria também com todos os Bispos do Mundo (Miguel, 2000).

também o primeiro a recitar a oração do Anjo (oração ensinada pelo Anjo na sua primeira Aparição em 1916 na Loca do Cabeço), faz alusões explícitas às Aparições e “admite que Fátima pede a consagração colegial de todos os bispos do mundo, assumindo a responsabilidade desse pedido.” (Guerra in *Apelo e Resposta*, 1983, p. 69). Com o Papa João Paulo II Fátima toma um novo fôlego, especialmente após o atentado de que é vítima em Roma, a 13 de Maio de 1981, e significado que o próprio lhe vai atribuir, identificando-se “com a história e o conteúdo da Mensagem” (in *Apelo e Resposta*, 1983, p. 13). Após o atentado e estando ainda hospitalizado, o Papa pede de imediato o envelope com a terceira parte do segredo. O Papa identifica-se como sendo personagem da visão que os pastorinhos têm nesta cena (Ratzinger in *A Mensagem de Fátima*, 2000) e efectua diligências para uma nova consagração do mundo ao Imaculado Coração de Maria. Esta identificação com a cena da chamada terceira parte do segredo só é revelada na última deslocação do Papa a Fátima, a 12 e 13 de Maio de 2000. O Papa João Paulo II permanece menos de 24 horas em Portugal, mas este dia é fundamental para Fátima e para a repercussão que este Santuário e a sua Mensagem têm principalmente no seio dos crentes. Os comentários são vários e no sentido do exponencial aumento da importância do Santuário e de todo o fenómeno: “... a peregrinação do Papa a Fátima foi longa pela intensidade do vivido, beatificando as duas crianças, e pela luz lançada sobre o nosso século, revelando o sentido do conteúdo da última parte da Mensagem. Na marcha da história não há muitos momentos assim, que iluminam o passado, conferem sentido ao presente e rasgam caminhos novos aos peregrinos da casa do Pai.” (Janeiro in *Voz da Fátima*, 2001, p. 4). A beatificação¹³⁶ dos pastorinhos Jacinta e Francisca ocorre a 13 de Maio de 2000, por ocasião desta viagem, iniciando-se oficialmente o culto a estes dois videntes.

¹³⁶ O Processo de beatificação e canonização foi iniciado a 30 de Abril de 1952, no paço episcopal de Leiria sob a presidência do Bispo D. José Alves Correia da Silva, após sucessivas tentativas junto da Santa Sé para se conseguir este avanço (Cristino, 2001).

2.3. O fenómeno e conteúdo

As Aparições são, sem dúvida, os acontecimentos fundadores do fenómeno Fátima¹³⁷. A sua repercussão na vida do dia-a-dia dos crentes dá-se através do legado dos seus conteúdos (interpretação dos episódios que dão pelo nome de Aparições). Por isto mesmo, é legítimo afirmar que, para a Igreja Católica Institucional, a Mensagem de Fátima é fundamental quando se fala deste fenómeno (Giurati e Arzenton in *Maria Mãe dos Homens*, 1989): a Mensagem de Fátima é o fruto fundamental das Aparições. A importância da Mensagem chega ao ponto de Nossa Senhora de Fátima ser chamada de “Senhora da Mensagem” (in *Apelo e Resposta*, 1983, p. 19). A centralidade de Fátima e a sua Mensagem é ainda acentuada a partir de Março de 2002, altura em que o Missal Romano passa a incluir o dia 13 de Maio como Dia de Nossa Senhora de Fátima como festividade litúrgica mundial (Lucena in *Agência Ecclesia*, 2002), confirmando-se uma Mensagem que é património de todos os crentes.

Na parte onde se descreve de forma sumária as relações da Santa Sé com Fátima, alude-se várias vezes ao conteúdo central da Mensagem: penitência/conversão e oração. Esta Mensagem é radicada nas palavras de Nossa Senhora na sexta Aparição em Fátima (Outubro de 1917): “É preciso que se emendem; que peçam perdão dos seus pecados; e tomando um aspecto mais triste: Não ofendam a Deus Nosso Senhor, que já está muito ofendido.” (Martins, 1984, p. 321). Penitência quer dizer arrependimento; conversão significa mudança de vida, adesão a um plano de vida; o dinamismo penitência/conversão passa também pela oração. Desta forma, “Deixar de ofender a Deus, ou estar livre do pecado é a primeira e maior obrigação de quem quiser viver a Mensagem de Fátima.” (Coelho in *Apelo e Resposta*, 1983, p. 164), O conteúdo

¹³⁷ As aparições são consideradas pela Igreja como uma revelação particular (*Catecismo da Igreja Católica*, 1993). Assim, e apesar da revelação de Deus estar concluída (a revelação pública encontra-se apresentada de forma literária na Bíblia, sendo Cristo considerado a Palavra única de Deus), as revelações particulares são formas de que Deus se serve para explicitar melhor a revelação junto de um povo e de uma data histórica concreta. “... a aprovação eclesial duma revelação privada contém três elementos: que a respectiva mensagem não contém nada em contraste com a fé e os bons costumes, que é lícito torná-la pública, e que os fiéis ficam autorizados a prestar-lhe de forma prudente a sua adesão... É uma ajuda que é oferecida, mas não é obrigatório fazer uso dela.” (Ratzinger, in *A Mensagem de Fátima*, 2000, p. 48).

fundamental da Mensagem é repetidos várias vezes em Fátima¹³⁸: nas peregrinações aniversárias, nas várias celebrações do Santuário, nos cursos e retiros, etc.

Para além deste núcleo fundamental, haverá ainda a acrescentar (especialmente após a revelação da terceira parte do segredo e sua interpretação) a paz no mundo e a consagração ao Imaculado Coração de Maria¹³⁹.

O termo Mensagem de Fátima foi e é objecto de explicações por diferentes personalidades e o seu estudo global poderá estar apenas concluído após a morte da Irmã Lúcia (Guerra in *Apelo e Resposta*, 1983). O conceito tem um núcleo central mas pode ser objecto de um maior desdobramento nos diversos estudos e debates. Oficialmente, a interpretação da Mensagem e as suas consequências pertencem ao Magistério da Igreja, como foi referido no último livro da própria vidente Lúcia (Lúcia, 2000). Em consequência, os sucessivos Papas têm dado seguimento à interpretação da Mensagem, tornando-a legítima e de grande curiosidade e interesse para os fiéis.

As opiniões dividem-se no que concerne à importância que esta Mensagem tem no seio da própria Igreja e para os homens em geral. Para a Igreja institucional, a Mensagem de Fátima tem importância, uma vez que o seu conteúdo é evangélico¹⁴⁰ e a sua “actualidade é continuamente afirmada pelos últimos Papas e por numerosos Bispos do mundo inteiro.” (Coelho, 2001, 6). Para o restante corpo da Igreja e para o público em geral, os exemplos sucedem-se com vozes apaixonadas e entusiastas declarações¹⁴¹ ou com críticas e denúncias de uma possível impostura da própria Igreja¹⁴²; provavelmente, só nos últimos anos, como referido por Torgal (2002), é que começam a

¹³⁸ Os exemplos sucedem-se como na homilia proferida a 15 de Julho de 2001, por ocasião da Peregrinação do Movimento da Mensagem de Fátima: “A Mensagem de Fátima convida-nos à conversão, à penitência, à oração, para podermos colaborar com Cristo na Salvação dos pecadores.” (Paskai, *Voz da Fátima*, 2001, p. 4).

¹³⁹ Para Coelho (2001), o núcleo da Mensagem de Fátima é constituído por: oração, penitência-conversão, dinamismo apostólico e amor à Igreja e ao Papa, e culto ao Coração de Maria.

¹⁴⁰ “Tal é a mensagem de Fátima, com o seu veemente apelo à conversão e à penitência, que leva realmente ao coração do Evangelho.” (in *A Mensagem de Fátima*, 2000, p. 5).

¹⁴¹ Como exemplo, o livro *Apelo e Resposta* (1983) encontra-se recheado de declarações vindas de várias partes do mundo por parte do clero e em diferentes datas como “Jamais houve manifestação sobrenatural de Nossa Senhora, de conteúdo espiritual tão rico como a de Fátima...”, “A Mensagem de Fátima é o acontecimento mais extraordinário que se desenrolou no nosso globo depois da Encarnação e Redenção operadas pelo Filho de Deus.”, “A Mensagem de Fátima, é o maior favor que Deus quis dar à humanidade atribulada do séc. XX.”. A 13 de Maio de 2002, o Cardeal Joachim Meisner, na homilia proferida na missa oficial, afirma: “Parece que Nossa Senhora ama de tal modo Fátima que de modo nenhum quer deixar este lugar.” (Meisner in *Agência Ecclesia*, 2002).

¹⁴² Sendo, provavelmente, o Padre Mário de Oliveira, e o seu livro *Fátima Nunca Mais* (1999), o “porta-voz” mais popular em Portugal.

ser apresentados trabalhos que pretendem analisar o fenómeno com um distanciamento crítico pautado por regras de metodologia científica¹⁴³.

A origem deste culto encontra-se no fluxo de pessoas que se dirigiam ao local logo após o conhecimento de que algo de extraordinário se passava (a partir da Aparição de Junho de 1917, pois Jacinta informa a sua mãe do acontecimento extraordinário logo na Aparição de Maio tornando as Aparições em fenómeno público). O seu conteúdo é descrito de forma breve, quando se referem, mais à frente, as actividades do Santuário de Fátima.

No que respeita a possíveis curas milagrosas, e embora a Igreja admita a intervenção de Deus em Fátima sob a forma de milagres¹⁴⁴, só um foi objecto de declaração formal. Outros milagres hipotéticos, do foro mais psíquico, como são o caso das conversões pessoais, poderão ser em número elevadíssimo mas desconhecido: existem registos mais ou menos aprovados pela Igreja mas nunca poderá haver uma conclusão final sobre a sua veracidade.

O chamado segredo de Fátima foi sendo revelado publicamente em diferentes alturas¹⁴⁵, constando de três partes. A primeira parte diz respeito à visão do inferno, à devoção ao Imaculado Coração de Maria, à Segunda Guerra Mundial, visões que os pastorinhos afirmam ter ocorrido na Aparição de Julho. A segunda parte fala da Rússia e das consequências que o regime comunista irá causar ao mundo. Estas duas partes do segredo são relatadas pela Irmã Lúcia na chamada terceira memória, escrita a 31 de Agosto de 1941 sob a forma epistolar e dirigida ao Bispo de Leiria, acrescentando alguns pormenores na carta de 8 de Dezembro de 1941, chamada quarta memória (Martins, 1984). A terceira parte do segredo foi escrita no dia 3 de Janeiro de 1944, também por ordem do Bispo de Leiria e por este entregue à Santa Sé em 1957, dizendo respeito à história da Igreja durante o século XX e às perseguições de que são vítimas os

¹⁴³ Para uma breve resenha do que foi escrito sobre o fenómeno de Fátima desde 1917, pode consultar-se Torgal (2002) das páginas 21 a 29.

¹⁴⁴ Os milagres são sinais de Deus para fortificar a fé, e não para “satisfazer a curiosidade ou desejos mágicos.” (*Catecismo da Igreja Católica*, 1993, p. 132).

¹⁴⁵ As primeira e segunda partes foram publicadas pela primeira vez integralmente no livro “Memórias e cartas da Irmã Lúcia” em 1973 de António Maria Martins. A terceira parte foi publicada no livro *A Mensagem de Fátima* pela Congregação para a Doutrina da Fé em Junho de 2000.

cristão e o Papa¹⁴⁶. Na interpretação da Igreja, o segredo de Fátima não é mais do que um reforçar do conteúdo central da Mensagem de Fátima: penitência, conversão e oração¹⁴⁷.

Fátima tem contornos próprios que tornam o fenómeno diferente do de outros santuários marianos. A referência à paz é uma constante e um traço identificativo da Mensagem de Fátima. Também em termos de conteúdo, é novo o pedido de consagração da Rússia ao Imaculado Coração de Maria ou “mesmo a consagração do mundo com menção especial da Rússia.” (Guerra in *Apelo e Resposta*, 1983, p. 30). São elementos igualmente novos a devoção específica dos cinco primeiros Sábados (esta devoção é publicada e indulgenciada a 13 de Setembro de 1939 pelo Bispo de Leiria) pedida em Pontevedra por Nossa Senhora à Irmã Lúcia, assim como as orações que o Anjo e Nossa Senhora ensinam às crianças.

2.4. O Santuário de Fátima enquanto organização

A partir das Aparições de Nossa Senhora em 1917, começam a acorrer pessoas à Cova da Iria no local onde as crianças dizem ter visto Nossa Senhora, terrenos pertencentes aos pais da vidente Lúcia. As construções iniciais foram o arco, a capelinha das Aparições em 1919 (onde é colocada a imagem de Nossa Senhora em 1920) e uma capela para confissões. O dinheiro aí deixado vai sendo administrado por um sacerdote e utilizado, para além das construções, na aquisição de terrenos. D. José Alves Coreia da Silva, bispo de Leiria desde 1920, autoriza a celebração da missa na Capelinha em 1921, tendo criado uma capelania permanente em 1927. O culto a Nossa Senhora de Fátima é autorizado em 1930 e em 1941 o Santuário é isento da jurisdição paroquial e o capelão é nomeado Reitor.

¹⁴⁶ “A visão de Fátima refere-se sobretudo à luta dos sistemas ateus contra a Igreja e os cristãos e descreve o sofrimento imane das testemunhas da fé do último século do segundo milénio.” (Sodano, in *A Mensagem de Fátima*, 2000, p.40). Este relato foi entregue em 1957 ao arquivo secreto do Santo Ofício e lido consecutivamente pelos Papas João XXIII, Paulo VI, e João Paulo II, tendo sido tornado público a 13 de Maio e 26 de Junho de 2000.

¹⁴⁷ “O que permanece... sobre o texto do “segredo” – é a exortação à oração como caminho para a “salvação das almas” e, no mesmo sentido, o apelo à penitência e à conversão.” (Ratzinger, in *A Mensagem de Fátima*, 2000, p.62).

O Santuário de Fátima é pertença da Diocese de Leiria e depende, em última instância, do “Sumo Pontífice Romano,... goza do poder ordinário supremo, total, imediato e universal, na Igreja. (cn. 331... do Código de Direito Canónico)” (Guerra in *Apelo e Resposta*, 1983, p. 30). Este poder exercido pelo Papa é também participado pela Cúria Romana¹⁴⁸, pelo Colégio dos Bispos, pelo Sínodo dos Bispos, pelos Cardeais da Santa Igreja Romana e os Legados do Bispo de Roma¹⁴⁹.

A pastoral e administração do Santuário estão a cargo do Bispo da diocese de Leiria-Fátima mas, para este exercício, o Bispo diocesano conta com a Conferência Episcopal Portuguesa, com o Conselho Presbiterial da diocese de Leiria-Fátima e, fundamentalmente, com o Reitor do Santuário e seus assessores. O Reitor do Santuário é nomeado pelo Bispo de Leiria-Fátima e posteriormente aprovado pela Conferência Episcopal Portuguesa. Assim, a gestão do Santuário é desenvolvida essencialmente pelo Reitor. “O Reitor é, por nomeação canónica, o primeiro responsável *in loco* pela pastoral do Santuário. A ele compete recrutar outros sacerdotes, religiosos e leigos... exerce a coordenação dos serviços directamente, em contacto com os respectivos directores, e por meio de três conselhos: Conselho de Capelães... Conselho de Administração... e Conselho Pastoral...” (Guerra, 1991, p. 43). “A jurisdição do Reitor estende-se... aos terrenos que no tempo actual pertencem ou venham a pertencer ao mesmo Santuário...” (Guerra, 1991, p. 27).

Os Serviços do Santuário são constituídos por sacerdotes e leigos assalariados. Os Serviços são dirigidos por um Director (um dos capelães ou o Reitor), coordenados pelo Reitor do Santuário e em número de 10, contando com mais de 150 pessoas a trabalhar a tempo inteiro:

¹⁴⁸ Constituída pela Secretaria de Estado, pelo Conselho para os Assuntos Públicos da Igreja, pelas Congregações, pelos Tribunais e por outros Institutos.

¹⁴⁹ “... seus representantes junto das Igrejas particulares e do poder civil, nacional ou internacional.” (Guerra, in *Apelo e Resposta*, 1983, p. 31).

- Serviço de Ambiente e Construções (SEAC);
- Serviço de Alojamentos (SEAL);
- Serviço de Associações (SEAS);
- Serviço de Administração (SEAD);
- Serviço de Promoção e Preservação do Ambiente (SEPRAM);
- Serviço de Pastoral Litúrgica (SEPALI);
- Serviço de Peregrinos (SEPE);
- Serviço de Peregrinações Aniversárias (SEPEAN);
- Serviço de Estudos e Difusão (SESDI);
- Serviço de Doentes (SEDO).

Além deste grupo de servidores, o Santuário conta a tempo inteiro com as religiosas pertencentes aos institutos Servas de Nossa Senhora de Fátima e Religiosas de Nossa Senhora das Dores de Fátima.

2.5. A missão do Santuário de Fátima

A missão do Santuário de Fátima insere-se na acção pastoral da Igreja¹⁵⁰ que tem como objectivo último “oferecer à pessoa a comunhão com [Deus] no grau máximo que possa conceber-se...” (Guerra, 1991, p. 1).

Efectivamente, o Santuário, sendo um local onde se encontram temporalmente os meios e as mediações entre Deus e a pessoa, possibilita uma maior intensidade da acção de Deus, com vista “à salvação eterna... e vivência da vida divina no tempo da peregrinação terrestre...” (Guerra, 1991, p. 3). A acção de Deus manifestou-se “milagrosamente” através de um acontecimento simbólico e constituinte (Aparições do Anjo e de Maria a três crianças), uma verdadeira manifestação, e mesmo explosão,

¹⁵⁰ “Guardar o depósito de fé – tal é a missão que o Senhor confiou à sua Igreja e que ela cumpre em todos os tempos.” (João Paulo II in *Catecismo da Igreja Católica*, 1993, p. 7).

sobrenatural de Deus (nas palavras do Reitor do Santuário). Estes acontecimentos têm-se desenvolvido na memória colectiva ao longo do tempo, através da evangelização, sobretudo pela Palavra, pela oração e devoção popular e pelo exercício da caridade. Os “Destinatários da Pastoral são absolutamente todos os homens que peregrinam na Terra...” (Guerra, 1991, p. 2).

Sintetizando, a missão do Santuário de Fátima tem como constituintes, ou destinatários, todos os homens que desejam peregrinar¹⁵¹ já nesta vida; pretende satisfazer necessidades de maior comunhão com Deus; tem como estratégia a vivência da Mensagem de Fátima, em especial seguindo os testemunhos dos pastorinhos, a qual se materializa em acções de evangelização, oração e devoção popular e exercício da caridade.

No que concerne às necessidades que precisam de ser satisfeitas, em última instância trata-se da comunhão com Deus, necessidade que implica um conjunto de meios que permitam o seu estabelecimento. Nesta linha de pensamento, o Reitor do Santuário descreve a forma como os peregrinos procuram essa comunhão através dos meios do Santuário: “As principais motivações do peregrino parecem ser a devoção, a promessa e a busca de um ambiente espiritual e calmo.” (Guerra, 1991, p. 24).

Quais são então os termos da troca?¹⁵² O Santuário de Fátima oferece serviços (eucaristia, terço), pessoas, lugares, actividades (coro, peregrinação), bens (velas, livros, objectos religiosos) e também ideias (fé, esperança, uma mensagem específica). As respostas dos seus “clientes” (peregrinos) são económicas e monetárias, com produtos (flores) e dinheiro (ofertas, pagamento de velas, livros, artigos religiosos, ou outros); psicológicos e comportamentais, como a aceitação, adopção e divulgação de uma mensagem, o abandono de determinados comportamentos e ideias e aceitação e adopção de novas condutas.

Estes custos traduzem-se em benefícios para ambas as partes. O Santuário de Fátima recebe em troca a concretização da sua missão, a satisfação na ajuda aos peregrinos e aumento dos mesmos, a obtenção de recursos para o desempenho das suas actividades.

¹⁵¹ “A peregrinação pode assim ser considerada a atitude mais comprometida, ou melhor, que implica sempre um grau mínimo de comprometimento com o lugar sagrado como tal e com a sua origem sobrenatural.” (Guerra in *Apelo e Resposta*, 1983, p. 30).

¹⁵² São referidos apenas alguns exemplos entre parêntesis.

Os peregrinos satisfazem as suas necessidades religiosas e espirituais, obtêm benefícios sociais e psicológicos (incluindo-se aqui, provavelmente, os peregrinos que vêm as suas promessas realizadas), auferem de um lugar aprazível com possibilidade de assento e protecção das intempéries auferindo ainda de diferentes serviços (na maioria dos casos, gratuitos), adquirem produtos religiosos (ou outros) com o benefício que lhes confere o local da aquisição.

3. A análise do mercado

Como foi referido no primeiro capítulo deste estudo, todas as organizações, inclusive as religiosas, necessitam hoje da função de marketing: desta forma, para prosseguir a gestão de marketing do Santuário de Fátima analisa-se o seu mercado, a sua estratégia de marketing e o seu marketing operacional. Em primeiro lugar, e de forma a posteriormente se definir a estratégia, desenvolve-se a fase de análise: ensaia-se a descrição do ambiente de marketing (macro e micro), enumeram-se os sistemas de informação desenvolvidos e procede-se a uma descrição do “consumo” dos públicos do Santuário.

3.1. O Ambiente de marketing

O ambiente de marketing do Santuário de Fátima é composto por forças¹⁵³ demográficas, económicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais, todas elas relevantes na sua identidade e ofertas. No crescimento do Santuário sobressaem as influências políticas e culturais em Portugal ao longo do século XX. Mas a descrição deste ambiente macro é extensa e não é objecto de mais considerações por extravasar o objecto último do estudo.

Para o presente estudo, a descrição do ambiente dirige-se, então, ao ambiente micro sendo as forças mais relevantes os seus públicos e santuários concorrenciais.

¹⁵³ Parte das forças deste ambiente macro encontram-se implícitas na descrição das características temporais dos peregrinos.

3.1.1. Os públicos

Os públicos¹⁵⁴ do Santuário de Fátima podem ser subdivididos em internos, grupos que têm relação directa com o Santuário de Fátima, e externos, públicos que têm influência mas não se relacionam directamente com o Santuário (algumas das pessoas podem pertencer em simultâneo a dois ou mais grupos).

Mas quem são os grupos internos? Os principais públicos internos podem ser diferenciados em dois grandes grupos: os peregrinos e os agentes humanos da pastoral. Estes grupos constituem os clientes do Santuário; assim, daqui para a frente, utilizar-se-à o termo genérico de peregrino para referir o cliente do Santuário de Fátima.

De forma lata consideram-se peregrinos¹⁵⁵ todos os que acorrem ao Santuário de Fátima para participar nos grandes actos, cumprir uma promessa, aprofundar a fé, ou ainda apenas para ver o ambiente (Ambrósio, 2000)¹⁵⁶, os quais podem ser frequentadores “anónimos”, frequentadores assíduos ou ocasionais. Inclui-se assim no conjunto de peregrinos: os turistas¹⁵⁷, as pessoas de outras religiões que não a católica, os peregrinos acidentais (em Fátima por razões de congressos, cursos, retiros, ou outros), os socialmente marginalizados (alcoólicos, drogados, mendigos, e outros) (Guerra, 1991). Este conceito vasto de peregrino é utilizado neste estudo por ser considerado o mais relevante¹⁵⁸.

Os agentes humanos da pastoral são todos aqueles “que dirigem, organizam e animam peregrinações” (Guerra, 1991, p. 14), consistindo num conjunto vasto e diversificado de pessoas e grupos (incluindo-se estas pessoas, e no presente estudo, no conjunto denominado por peregrinos). A saber:

¹⁵⁴ “Um público é qualquer grupo que tem um interesse ou impacto actual ou potencial na capacidade que a organização tem em atingir os seus objectivos.” (Kotler e Armstrong, 1997, p. 71).

¹⁵⁵ Utiliza-se o termo peregrino de forma muito abrangente, não discutindo se é lícito ou não incluir sob este termo alguém que se diz um mero curioso ou mesmo descrente nas Aparições. Em rigor, o termo deverá ser aplicado a uma pessoa que, como refere Guerra (in *Apelo e Resposta*, 1983), e apesar da variedade, “sem por essa mesma declaração manifestar que acredita minimamente na graça do lugar e no acontecimento que com ela está ligado.” (p. 30).

¹⁵⁶ Esta enumeração de razões para definir quem são os peregrinos é apresentada por Ambrósio (2000) com a designação peregrinos/visitantes (p. 115) após depoimento do Reitor do Santuário de Fátima, Monsenhor Luciano Guerra, o qual é referido por diversas vezes neste texto como Guerra.

¹⁵⁷ Pessoas que não professam uma religião (Guerra, 1991) e se deslocam ao Santuário apenas para visita.

¹⁵⁸ Será importante referir que o Reitor do Santuário distingue, do conjunto de pessoas que se deslocam ao Santuário (os grupos alvo actuais), os peregrinos (a motivação é religiosa: trata-se de conhecer Deus a sua mensagem) e os visitantes (a razão é turística e o objectivo último é conhecer as “realidades temporais”).

- o Bispo da diocese de Leiria-Fátima,
- o Reitor do Santuário de Fátima,
- os Capelães (actualmente 10 sacerdotes),
- as religiosas Servas de Nossa Senhora de Fátima (as quais trabalham em diferentes lugares do Santuário),
- as religiosas de Nossa Senhora das Dores de Fátima (asseguram a adoração do Santíssimo na capela do Lausperene),
- os sacerdotes (do clero diocesano ou religioso) que ocasionalmente trabalham no Santuário,
- os Serviços do Santuário (constituídos por sacerdotes e leigos assalariados),
- os leigos e sacerdotes da Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima (trabalho voluntário de assistência nas peregrinações aniversárias, retiros de doentes, e outros¹⁵⁹),
- outros grupos de voluntários (acólitos, cantores, acolhedores de peregrinos no Santuário, acolhedores de jovens, e outros),
- grupos de trabalho formados pontualmente para condução de determinados programas (como exposições, congressos ou concursos).

Consideram-se ainda como agentes da pastoral os milhares de pessoas que vêm ao Santuário, de forma isolada ou conduzindo grupos, sendo, decerto, pastores em sentido lato e estrito”¹⁶⁰ (Guerra, 1991, p. 31).

Outro grupo fundamental, enquanto agente da pastoral, é o conjunto de ordens e congregações religiosas que se estabelecem à volta do Santuário de Fátima, com o intuito principal de acolhimento dos membros da respectiva família religiosa que aqui vêm para retiros, cursos, descanso, ou outros motivos, prestando “ao mesmo tempo um serviço à peregrinação pelo enquadramento ambiental... e pela ajuda que prestam ao

¹⁵⁹ Em 2000, o número total de Servitas era de 488 pessoas, tendo nesse ano acolhido 41.279 peregrinos durante as peregrinações aniversárias.

¹⁶⁰ A importância destas pessoas como mediadores da pastoral é sentida pelo Santuário (Guerra, 1991), que percebe a importância da formação destas pessoas no desempenho de um serviço gratuito (está-se a referir a variável pessoal de contacto do marketing-mix do serviço apontando para o seu papel fulcral na satisfação do cliente).

Santuário, em trabalhos directa ou indirectamente pastorais.” (Guerra, 1991, p. 33). Considera-se também neste grupo os doadores e beneficiários e as autoridades eclesásticas (tendo especial relevância o Conselho Presbiterial da diocese de Leiria-Fátima, a Conferência Episcopal Portuguesa e o Papa actual, João Paulo II).

Como agentes humanos da pastoral são também consideradas as pessoas que, quer em Portugal quer noutros países do resto do mundo, trabalham na disseminação da Mensagem de Fátima através de Santuários, Igrejas (e também capelas e altares), Associações e publicações.

Do conjunto vasto dos públicos externos há a salientar: as empresas comerciais situadas à volta do Santuário (empresas de restauração, hotelaria e comercialização de objectos religiosos e recordações do lugar); a população da Cidade de Fátima, incluindo-se ainda aqui a população flutuante (a qual acorre a Fátima nas “épocas altas” para trabalhar nos restaurantes, hotéis e lojas); os meios de comunicação social em geral.

3.1.2. Os outros Santuários concorrenciais

Consideram-se Santuários concorrenciais aqueles que observam frequência de peregrinos em número elevado e com permanência. Assim, poderão considerar-se ofertas alternativas a Fátima a Terra Santa, Roma, bem como outros santuários marianos situados no estrangeiro. Destes últimos, o maior concorrente é o santuário de Lourdes, na opinião do próprio Santuário e dos peregrinos portugueses.

Os diferentes Santuários existentes em Portugal ainda não são considerados concorrenciais; porventura, apenas o Santuário do Sameiro, perto da cidade de Braga, apresenta uma dinâmica e uma atracção que poderá ser oferta alternativa para alguns peregrinos. Para o Santuário de Fátima as outras religiões e formas de espiritualidade, sendo minoritárias em Portugal e com reduzida expressão, não constituem um grupo de concorrentes.

Mas qual a origem dos santuários e importância destas manifestações religiosas?

A peregrinação tem a sua origem como estrutura social e cultural na Idade Média¹⁶¹ mas o peregrino permanece semelhante ao longo dos anos e nas várias partes do mundo (Giuriati e Gemo, 1994). Guerra (in Livro de Actas do IV Congresso Internacional das Cidades Santuário, 2001) remete para o Código de Direito Canónico as razões que levam o peregrino a fazer de determinado lugar a meta da sua peregrinação: “uma piedade mais fervorosa (cf. Cn.1230); uma maior aproximação à palavra de Deus; uma maior abundância de acções litúrgicas, especialmente pelos sacramentos da Eucaristia e Reconciliação; e ainda a realização de múltiplas práticas de piedade popular (cf. cn. 1234, 1).” (p. 34).

Destes espaços escolhidos para peregrinar destacam-se os santuários marianos, aos quais a Igreja Católica tem dedicado grande atenção¹⁶² (Giuriati e Gemo, 1994; Guerra in Livro de Actas do IV Congresso Internacional das Cidades Santuário, 2001). Muitos Santuários, por todos os cantos do mundo, são visitados por milhares e mesmo milhões de pessoas todos os anos. Alguns dos Santuários mais visitados, e conhecidos dos peregrinos portugueses (com mais de 3 milhões de visitantes por ano) são Guadalupe¹⁶³, Czestochowa¹⁶⁴, Medjugorge¹⁶⁵, Lourdes e Fátima. Mas Guadalupe é distante geograficamente e no tempo; Czestochowa perdeu importância face aos Santuários com origem mais próxima no tempo e com uma Mensagem e expressão taumatúrgica mais rica; Medjugorge ainda não foi aceite pela Igreja institucional vindo, em consequência, reduzido o número de peregrinações organizadas, especialmente pelo clero.

¹⁶¹ “Na Europa, a época de ouro das grandes peregrinações a pé coincidiu com os tempos medievais. Jerusalém, Roma e Santiago de Compostela constituem o trinómio topográfico mais famoso...” (Gomes in Livro de Actas do IV Congresso Internacional das Cidades Santuário, 2001, p. 29).

¹⁶² “A vocação tradicional e sempre actual de todos os Santuários consiste em serem como uma antena permanente da Boa-Nova da Salvação.” (João Paulo II aos Reitores de Santuários, 81.01.23, in GECA, 1996). “Todos os santuários têm um ou mais objectos e acontecimentos simbólicos que servem de sinal da vontade fundante-constituente de Deus... podem ser de ordem muito diferente como um túmulo, uma relíquia, uma imagem, ou... um lugar relacionado com uma presença-passagem de alguém ou alguma coisa especialmente carregada de força divina... existe uma memória colectiva de alguma graça extraordinária que participa mais ou menos da noção de milagre, e que tanto pode ser da ordem da cura, como da aparição, como da revelação, ou do prodígio físico, ou ainda da santidade de uma pessoa...” (Guerra, 1991, p. 11).

¹⁶³ Em Guadalupe (cidade do México) recordam-se as 4 Aparições de Nossa Senhora a um índio de nome Juan Diego, entre 9 a 12 de Dezembro de 1531. A sua Mensagem reside nas palavras que Nossa Senhora terá dito a Juan Diego: “De que te asuste? Estoy yo aqui que soy tu madre”.

¹⁶⁴ O início do Santuário de Czestochowa (cidade polaca) remonta ao século XIII–XIV e tem como origem a devoção a uma pintura considerada como sendo um sinal especial da misericórdia e carinho de Virgem Maria pelo povo polaco. O Santuário situa-se no topo da montanha chamada de “montanha branca” (*Jasna Gora*, em polaco).

¹⁶⁵ Em Medjugorge as Aparições começaram a 24 de Junho de 1981 a um grupo de seis jovens com idades compreendidas entre os sete e dezassete anos. A Mensagem é parecida com a de Lourdes mas com uma ênfase especial na paz e na reconciliação. Relativamente à veracidade destas Aparições, a Igreja ainda não se pronunciou.

Como já referido, provavelmente o Santuário estrangeiro mais conhecido dos portugueses é o de Lourdes (nos Pirinéus franceses). Além da proximidade geográfica, há muito em comum entre os fenómenos de Lourdes e Fátima. Os acontecimentos que deram origem a este Santuário remontam ao século XIX. As Aparições em Lourdes da Virgem Maria, na figura de uma jovem mulher vestida de branco que afirma ser a “Imaculada Conceição”, ocorrem a uma rapariga de catorze anos, Bernadette Soubirous (já canonizada pela Igreja), a partir de 11 de Fevereiro de 1858 numa gruta e por 18 vezes, até 16 de Julho. A Mensagem consiste na oração, conversão e penitência. Actualmente, a vinda dos peregrinos a este local é marcada pela passagem na gruta e um banho numa piscina com água considerada como purificadora do corpo e da alma, pela devoção ao Corpo de Cristo na procissão do Santíssimo Sacramento e pela benção dos doentes. Efectivamente, este Santuário mariano encontra-se muito ligado à cura de males físicos, com vários milagres¹⁶⁶ a serem assinalados pelos peregrinos, milagres estes que, em geral, se atribuem ao poder especial que estes Santuários têm (Perrot et al., 1995).

As Aparições de Nossa Senhora em Fátima sucedem 49 anos após as de Lourdes. A Mensagem de Fátima surge, desta forma (como um desenvolvimento da Mensagem de Lourdes de oração, conversão, penitência, podendo acrescentar-se a paz e a reconciliação (Giuriati e Gemo, 1994) e outros elementos específicos (consagração da Rússia ao Imaculado Coração de Maria, cinco primeiros Sábados, orações que o Anjo e Nossa Senhora ensinam às crianças). Daqui se conclui que as mensagens destes dois Santuários são similares no geral, mas contendo elementos que as diferenciam. Este tema não justifica aqui grande aprofundamento mas, como exemplo da comparação destes fenómenos, no entendimento do Reitor do Santuário de Fátima, a distinção entre a Mensagem e a consequente vivência dos respectivos videntes destas Aparições pode ser sintetizada: em Lourdes, Bernadette vive os mistérios gozosos e dolorosos; em Fátima, os pastorinhos vivem os mistérios dolorosos e gloriosos¹⁶⁷.

¹⁶⁶ “De modo excepcional, Deus serve-se de algumas criaturas realizando sobre ou com elas prodígios super-naturais que se chamam milagres e servem para tornar mais clara aos olhos do pessoa o apelo ou vontade ou presença de Deus.” (Guerra, 1991, p. 7).

¹⁶⁷ Os mistérios gozosos, dolorosos e gloriosos constituem os temas para meditar aquando da oração do Rosário, i.e., quinze mistérios ou cenas evangélicas “evocativos de Jesus e Maria nas suas etapas de gozo, dor e glória.” (Rolo in *Apelo e Resposta*, 1983, p. 226).

Lourdes e Fátima adquiriram importância como espaço de confluência das peregrinações espirituais e pastorais, tendo ambos, na actualidade, um carácter mundial (Gomes in Livro de Actas do IV Congresso Internacional das Cidades Santuário, 2001).

Pondo em confronto os santuários marianos europeus, Fátima é dos locais com maior referência ao culto mariano e onde a especificidade cultural do país (Portugal) está mais presente (Giuriati e Arzenton, 1989; Giuriati e Gemo, 1994).

3.2. Os sistemas de informação em marketing

O Santuário de Fátima tem desenvolvido os meios para responder ao “quem, o quê, quando, onde e como”.

Segundo fontes do próprio Santuário, os estudos são permanentes, encontrando-se a responsabilidade espalhada por todos os Serviços e pela própria Reitoria. Especialmente os Serviços de Estudos e Difusão (SESDI), de Peregrinos (SEPE) e da Administração (SEAD), têm dados e estudos continuados sobre os seus serviços.

Assim, o Santuário dispõe de dados quase exactos no que toca aos seguintes aspectos¹⁶⁸:

- número de peregrinações organizadas (peregrinações que informam os serviços do Santuário da sua deslocação a Fátima, sendo sempre em número muito inferior ao de grupos organizados).

Em relação aos Serviços de oração:

- número de peregrinos que participam nas missas oficiais do Santuário;
- número de peregrinos que comungam nas missas oficiais;
- número de peregrinos que recebem o sacramento da reconciliação (*vulgo* confissões);
- número de participantes no terço e no terço com procissão de velas.

Relativamente aos Serviços de evangelização:

¹⁶⁸ Refere-se apenas parte dos dados existentes de forma a exemplificar os serviços prestados e também porque são objecto de análise no sub-capítulo para evidenciar o aumento de peregrinos.

- as sessões de vídeo destacam-se com a história das Aparições na sala de projecções do Santuário;
- número de visitantes à Casa-Museu de Aljustrel.

No que concerne aos Serviços de caridade e de acolhimento:

- número de pessoas em retiros, “recolecções” e reciclagens na Casa Carmo ou Casa Dores;
- participantes em congressos, semanas, encontros, cursos e reuniões;
- número de retiros de doentes, peregrinações de doentes, albergue para deficientes e doentes;
- número de peregrinos atendidas nos postos de informações;
- número de peregrinos atendidos nos postos de peregrinos a pé;
- número de dormidas;
- número de peregrinos atendidos nos posto-socorros.

O SESDI também desenvolve estudos aprofundados e pontuais desde há vários anos. O último estudo está em fase de levantamento e incide sobre as manifestações do culto a Nossa Senhora em todo o mundo¹⁶⁹. Para a continuação deste estudo, o SESDI tem feito vários apelos à participação especialmente através da publicação *Voz da Fátima*.

Para além deste trabalho interno, o Santuário de Fátima tem incentivado estudos externos que permitam aumentar a sua informação e análise da mesma, revelando-se disponível para facultar apoio aos investigadores, especialmente através do SESDI.

¹⁶⁹ Este estudo está a incidir sobre as seguintes referências: actividades diversas, altares, associações, comunicação social, dioceses, ensino (instituições), igrejas e capela, imagens, institutos de vida consagrada, monumentos, paróquias, pastoral (instituições), solidariedade social (instituições), santuários, saúde (instituições), toponímia (nomes de localidades, bairros, praças, largos, alamedas, ruas, travessas, etc., relacionados com Fátima) (Cristino, *Voz da Fátima*, 2001, p. 3). Toda esta informação é arquivada por continente, país, diocese, paróquia e localidade.

3.3. As características temporais dos peregrinos

As peregrinações espalham-se ao longo do ano com especial incidência no período de Maio a Outubro (período em que se evocam as Aparições), sendo intituladas de “peregrinações aniversárias” as que ocorrem nos dias 12 e 13 destes seis meses (recordam as seis Aparições de Nossa Senhora aos pastorinhos em 1917). Desta forma, o Santuário distingue dois períodos (GECA, 1996): o Período de Verão, o qual vai desde a Páscoa / Abril (ou Março, se a semana pascal se inicia ainda neste mês) até 31 de Outubro; e o Período de Inverno, de Novembro até à Páscoa.

3.3.1. Os peregrinos em números globais

O número total de peregrinos que se desloca a Fátima só pode ser obtido por aproximação. As dificuldades devem-se à evidência de haver muitas pessoas que vão ao Santuário e não participam em nenhuma actividade (deslocando-se, porventura, apenas à Capelinha das Aparições); por outro lado, o mesmo peregrino pode participar em várias actividades (a mesma pessoa que comunga numa determinada missa, no mesmo dia desloca-se à confissão ou ao lava-pés).

Assim, as estimativas resultam da observação dos peregrinos presentes no espaço do Santuário. Segundo a opinião do Reitor do Santuário (in *Voz da Fátima*, 2001) em 2000 passaram pelo Santuário de Fátima cerca de 4,5 milhões de peregrinos, ano especial na afluência de peregrinos devido a: visita papal que poderá ser um motivo catalisador e consequente beatificação dos Pastorinhos Jacinta e Francisco; ano no qual se celebrou o Jubileu na Igreja Católica. Para os anos seguintes, 2001 e 2002, o número geralmente indicado é de 4 milhões de peregrinos.

Da totalidade de peregrinos estima-se que a proporção é de 3 mulheres para 1 homem; cerca de 85% são portugueses e os restantes 15% estrangeiros, com especial predominância para aqueles países mais próximos geográfica e religiosamente, como é o caso da vizinha Espanha. A grande maioria dos peregrinos desloca-se ao Santuário de Fátima de forma anónima; outra parcela, não excedendo esta os 20%, apresenta-se em

grupos organizados (muitos dos grupos têm uma dimensão mínima, muita das vezes familiar; outros grupos implicam uma maior organização, denominando-se vulgarmente de peregrinações, podendo ser ou não registadas junto dos serviços do Santuário). Estes grupos organizados participam pelo menos numa das celebrações organizadas pelo Santuário, desenvolvendo ainda actividades próprias durante a sua permanência¹⁷⁰.

A frequência dos peregrinos é muito variável: algumas pessoas deslocam-se ao Santuário várias vezes no mesmo ano, outros têm como costume uma visita anual, e há peregrinos que vão ao Santuário algumas vezes na vida ou até apenas uma (Guerra, 1991). A permanência dos peregrinos também é variável: oscila entre menos de um dia e uma semana, pensando-se que a maioria permanece no Santuário algumas horas.

Em relação às peregrinações aniversárias, é de referir a do mês de Agosto (12 e 13 de Agosto)¹⁷¹ pelas características próprias dos peregrinos: mês marcado essencialmente pelos emigrantes a quem é expressamente dedicada a peregrinação. Estes peregrinos têm aumentado de número, por razões de ordem diversa como a consideração de que Fátima é o altar de Portugal (o seu país natal) ou pelo facto do estatuto de emigrante coincidir com o de peregrino (Lopes, 1986)¹⁷². A peregrinação aniversária de Maio é, seguida das peregrinações de Agosto e de Outubro, aquela que mais pessoas reúne no Santuário da Fátima. O Santuário calcula que a peregrinação de Maio de 2002 tenha reunido cerca de 300 mil peregrinos (in *Voz da Fátima*, 2002).

3.3.2. As peregrinações a pé

As peregrinações a pé são um fenómeno com tendência a aumentar, situando-se o número de peregrinos que optam por esta forma de deslocação em mais de 40.000 por ano (Guerra in Livro de Actas do IV Congresso Internacional das Cidades Santuário, 2001). O mês com mais peregrinos a pé é, provavelmente, o de Maio e, a seguir, o mês de Agosto.

¹⁷⁰ Os espaços das capela de S. José, da Sagrada Família e dos Santos Anjos, e a própria Capelinha das Aparições, são utilizados muitas vezes para este fim após prévia marcação na Reitoria.

¹⁷¹ A peregrinação aniversária oficial deste mês é celebrada no dia 19 de Agosto (dia que se pensa ser o mais correcto para esta Aparição de Nossa Senhora no local denominado por Valinhos).

¹⁷² Segundo a *Voz da Fátima*, participaram cerca de 130.000 peregrinos na eucaristia de encerramento da peregrinação de 13 de Agosto de 2002 (in *Voz da Fátima*, 2002).

Actualmente, dispõe-se dos dados demográficos de dois estudos, os mais exactos até à data, embora apresentando resultados algo discrepantes devido ao facto de serem efectuados em períodos distintos (o primeiro foi desenvolvido apenas durante o mês de Maio de 2001; os resultados do segundo estudo cobrem o período de um ano, de Novembro de 2000 a Outubro de 2001).

Assim, o estudo pontual mais exacto acerca dos peregrinos a pé foi levado a cabo durante o mês de Maio de 2001 (portanto, incide apenas sobre a peregrinação efectuada em Maio de 2001, com todas as características de peregrinos que a escolha dessa data possa implicar), com a colaboração do Santuário de Fátima. Este estudo (Ambrósio in Livro de Actas do IV Congresso Internacional das Cidades Santuário, 2001) visou traçar o perfil sociológico destes peregrinos e recaiu sobre 2.937 peregrinos portugueses. Cerca de 57% dos peregrinos é proveniente do Porto e Norte¹⁷³, 29% das Beiras e 14% de Lisboa e Vale do Tejo; 73,6% são do sexo feminino; cerca de 50% dos peregrinos têm idades compreendidas entre os 31 e os 50 anos; 75% dos peregrinos são casados e 15% solteiros; cerca de 48% dos peregrinos tem a escola primária como habilitações literárias; 30% dos peregrinos são mulheres domésticas e 26% são agricultores, operários ou artesãos; cerca de 80% peregrina até Fátima por razão de promessa.

Outro estudo, ainda em fase de desenvolvimento (Santos in Livro de Actas do IV Congresso Internacional das Cidades Santuário, 2001), mostra os resultados dos inquéritos de Novembro de 2000 até Outubro de 2001. Assim, conclui-se que 100% dos peregrinos são de nacionalidade portuguesa; 28% dos peregrinos é proveniente da diocese da Lisboa e 17% da diocese de Leiria-Fátima; 56% são do sexo feminino; 50% tem entre 18 a 33 anos; 50% são casados e 44% são solteiros; cerca de 28% concluiu a escola primária; 6% trabalha no sector primário e 11% no sector secundário. Os meses com maior número de peregrinos são Maio, com 33%, e os de Verão (Junho, Julho, Agosto e Setembro) com 56%. Este estudo também contempla as motivações que levam à peregrinação: 67% dos peregrinos afirma fazer a caminhada para cumprir uma promessa.

¹⁷³ Tendo em mente a divisão de Portugal Continental em cinco regiões: Porto e Norte, Beiras, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve.

3.3.3. O aumento de peregrinos

Segundo análise e dados do Santuário, o fluxo de peregrinos aumentou consideravelmente não apenas nas peregrinações aniversárias dos meses de Maio a Outubro, mas também nos períodos que antecedem e sucedem estes dias. Outros períodos que observam um aumento de peregrinos são os fins-de-semana (e os Domingos em particular, devido à substituição que os peregrinos fazem em detrimento das missas nas suas paróquias), as férias de Verão e restantes períodos de férias (Páscoa, Carnaval e Natal) e feriados em “ponte” (com um aumento designadamente de peregrinos espanhóis).

Este aumento de peregrinos é apresentado comparando os anos de 1991 e 2001, anos em que realizaram os censos a nível nacional e o “Recenseamento da Prática Dominical” em todas as dioceses de Portugal, tendo este último registado um decréscimo de 13,82% a nível nacional (in *Agência Ecclesia*, 2002). Desta forma, é possível confirmar o crescimento dos peregrinos em Fátima nas suas actividades, bem como o aumento da oferta por parte do Santuário de Fátima, apesar do decréscimo dos frequentadores da Igreja Católica em Portugal.

Quadro 01. Actividades dos peregrinos em Fátima em 1991 e 2001

	1991	2001	Variação % 1991-2001
Número de peregrinações organizadas portuguesas	395	739	87%
Peregrinos envolvidos nas peregrinações organizadas portuguesas	331.643	307.899	-7%
Peregrinos que participam nas missas oficiais do Santuário	^(a) 1.697.767	3.315.635	81%
Peregrinos que comungam nas missas oficiais	637.714	1.031.665	62%
Peregrinos que receberam o sacramento da reconciliação	^(b) 118.339	173.725	47%
Participantes no terço e no terço com procissão de velas	^(c) 1.550.312	2.505.850	62%
Participantes em celebrações particulares ^(d)	^(c) 1.067.728	1.286.524	20%
Assistentes das sessões de vídeo	7.718	9.810	27%
Número de visitantes à Casa-Museu de Aljustrel	^(e) 21.046	28.128	34%
Participantes em retiros, colecções e reciclagens na Casa Carmo ou Casa Dores	4.037	3.672	-9%
Participantes em congressos, semanas, encontros, cursos e reuniões	11.728	12.668	8%
Peregrinos alojados no Santuário	24.394	25.052	3%
Peregrinos em actividades suportadas pelo fundo de caridade do Santuário (FUNCA) ^(f)	7.279	8.411	16%
Peregrinos atendidos nos postos de informações	144.372	328.578	128%
Peregrinos atendidos nos postos de peregrinos a pé	6.562	2.620	-60%

^(a) O registo deste ano não inclui as missas das peregrinações internacionais aniversárias.

^(b) Só a partir de 1 de Janeiro de 1993 foi decido fazer a contagem do número de peregrinos atendidos na Capela da Reconciliação, precisamente por se entender que a aproximação deste sacramento mostra um desejo de conversão, núcleo central da Mensagem de Fátima.

^(c) Só existem dados a partir de 1995.

^(d) Adoração, celebração penitencial, desfile, desfile e saudação, encontro, laudes, missa, oração, procissão eucarísticas, saudação, vésperas, via-sacra, vigília de oração.

^(e) Só existem dados a partir de 1993.

^(f) Retiros, encontros, reuniões, retiros de doentes, apoio a peregrinos a pé, outros.

4. A estratégia de marketing

O processo de decisão estratégica de marketing do Santuário de Fátima desenvolve-se na determinação dos objectivos de marketing, na segmentação, na determinação dos segmentos alvo e no posicionamento. Na descrição da estratégia de marketing inclui-se a descrição de Fátima como marca, i.e., um nome identificador de várias entidades. A utilização do conceito da marca Fátima é útil, já que possibilita uma melhor compreensão do seu posicionamento (investigação da imagem do Santuário para os peregrinos) e ofertas com naturezas diferentes, mas sob um mesmo nome.

A estratégia do Santuário para o longo prazo é definida a partir do Plano de Pastoral e Planos de Actividades elaborados pela Reitoria do Santuário de Fátima e aprovados pelo Bispo de Leiria-Fátima, procurando adequar as estratégias específicas às necessidades dos peregrinos e meios existentes.

Anualmente, o Reitor elabora um ou mais planos, apresentados e submetidos para apreciação ao Conselho de Pastoral (COPA), mas sendo nesta situação notada uma falta de controlo *a posteriori* relativamente à concretização dos mesmos.

4.1. A segmentação e os alvos

Em rigor, o Santuário tem como princípio a prática de um marketing de massas uma vez que os “Destinatários da Pastoral são absolutamente todos os homens que peregrinam na Terra” (Guerra, 1991, p. 2) e a “irradiação geográfica” (Guerra, 1991, p. 12) deste Santuário chega ao mundo inteiro¹⁷⁴. De qualquer forma, o Santuário está particularmente atento aos critérios que têm que ver com a sua missão, i.e., o objectivo é responder à Mensagem de Fátima e história das Aparições.

¹⁷⁴ “Colocando-se entre os primeiríssimos lugares de peregrinação da Igreja e do mundo inteiro, e sendo entre os primeiros o mais recente, Fátima só pode atingir cumes tão elevados por uma intensidade especial da acção de Deus...” (Guerra, 91, p. 15). Ambrósio (2000) refere que em mais de 6.000 santuários fundados na Europa Ocidental durante a era cristã, actualmente só três conseguem atrair mais de 4 milhões de peregrinos por ano: Roma, Lourdes e Fátima.

Os outros critérios são utilizados a *posteriori* para descrever os segmentos incidindo sobre os grupos de peregrinos que procuram uma oferta específica, a saber¹⁷⁵:

- critérios geográficos (locais, dioceses, regiões, países, donde são oriundos os peregrinos e o grupo enquanto unidade, ou a organização das peregrinações);
- demográficos (idade, género, estado civil);
- psicográficos (o estilo de vida, como a observância da prática dominical);
- comportamentais (os benefícios procurados como os “resultados” dos sacramentos, ou o tipo de devoção procurada).

Como critérios de segmentação que o Santuário reconhece interesse em aplicar (a partir do momento em que houver mais recursos para o fazer), podem considerar-se (variáveis essencialmente psicográficas e comportamentais que estão a ser estudadas e que decorrem do exposto por Guerra, 1991):

- a apetência religiosa do peregrino;
- a prática religiosa do peregrino e sua inserção eclesial;
- a frequência e preparação das peregrinações (aqui, o grupo passa a ser a unidade de medida);
- as motivações do peregrino (como devoção, promessa e busca de um ambiente espiritual calmo).

Para a avaliação da atractividade dos segmentos concorre essencialmente a missão do Santuário, os recursos da organização e a dimensão e crescimento do segmento. A acção do Santuário destina-se actualmente às pessoas que se deslocam ao Santuário; assim, os grupos alvo actuais constituem-se por todas estas pessoas, i.e., peregrinos em sentido lato (incluindo as motivação de deslocação religiosa ou turística).

Outros grupos alvo mais específicos e objecto de atenção particular são:

- os peregrinos que procuram os sacramentos e a oração, os peregrinos a pé, e os peregrinos doentes¹⁷⁶ (critérios decorrentes das Aparições e Mensagem);

¹⁷⁵ Assim, a condução do processo de segmentação dos públicos potenciais do Santuário utiliza critérios relevantes, identificando essas variáveis (decorrentes da missão e das características descritivas dessa população), recolhendo, analisando e descrevendo os dados (através do SESDI e procurando igualmente incentivar a realização de estudos pontuais por outras entidades).

¹⁷⁶ Aliás, esta escolha é expressa em determinadas ofertas do Santuário, como a oferta de sacramentos no recinto do Santuário, e empenho do Santuário em proporcionar locais específicos de oração e manter um ambiente clamo e espiritual no recinto do

- os estrangeiros, tendo o Santuário designado oficialmente o uso de sete línguas¹⁷⁷ para as missas, confissões e outros serviços;
- os jovens e as crianças¹⁷⁸.

4.2. A marca Fátima

Na mente dos peregrinos está o nome da marca, não existindo uma diferença entre o nome, a organização, ou os produtos (Ries e Ries, 1998).

Fátima é, antes de mais e numa perspectiva de marketing, um nome identificador de: um local santo, uma série de acontecimentos, uma mensagem, um conjunto de actividades oferecidas sob a forma de serviços, uma organização, uma sub-cultura no espaço das devoções católicas, um estilo de vida para muitos peregrinos (nas devoções próprias que são as peregrinações a pé, as promessas, as velas), um símbolo da identidade nacional. A marca Fátima é tudo isto, capaz de identificar este conjunto de entidades muito variáveis na sua natureza e de se diferenciar face a outra oferta análoga.

Utilizando a grelha de Kapferer e Laurent (1989) de identidade da marca, o Santuário de Fátima pode traduzir-se em seis factores:

- um físico: o lugar do Santuário de Fátima em geral, e a imagem de Nossa Senhora de Fátima e a Capelinha das Aparições, em particular;
- uma cultura: devoção mariana católica;
- uma personalidade: Nossa Senhora de Fátima, e, em segundo plano, os pastorinhos de Fátima;
- uma relação: vivência espiritual e religiosa que implica os sacramentos, uma relação com Deus, com Nossa Senhora, com os pastorinhos e com os outros peregrinos;

Santuário; o acolhimento aos peregrinos a pé com dormidas ou assistência médica no Santuário; ou os retiros de doentes organizados pelo Santuário nas suas instalações, e peregrinações de doentes.

¹⁷⁷ Alemão, francês, espanhol, inglês, italiano, polaco e português

¹⁷⁸ No caso dos jovens, a acção do Santuário é exercida sobretudo pela colaboração com o Departamento Nacional da Pastoral Juvenil, fazendo a peregrinação anual dos jovens parte do calendário do Santuário; igualmente as crianças são objecto de uma peregrinação anual e de um serviço de acolhimento às escolas.

- um reflexo: maior identificação com os ensinamentos do Evangelho, com a paz e com o estilo de vida dos pastorinhos;
- uma mentalização: peregrinar durante a vida numa atitude de oração em busca de maior penitência e conversão.

Para Aaker (1996), uma organização deve considerar a sua marca em quatro perspectivas (o sistema de identidade que permite identificar elementos e padrões para diferenciar a oferta): produto, organização, pessoa e símbolo.

Assim, a marca Fátima enquanto produto é:

- uma ideia (Aparições e Mensagem de Fátima),
- um bem (sobretudo o lugar: recinto do Santuário de Fátima, Valinhos e Aljustrel),
- um conjunto de Serviços (Serviços de oração, Serviços de evangelização, e Serviços de caridade e acolhimento).

Fátima é uma organização: o próprio Santuário de Fátima (credibilizada pelo Vaticano e focalizada nos peregrinos).

A pessoa da marca Fátima é Nossa Senhora de Fátima e também o estilo de vida dos pastorinhos.

O símbolo de Fátima é a estátua de Nossa Senhora na Capelinha das Aparições.

A identidade da marca é ponto de partida para a oferta que se pretende levar aos peregrinos: a identidade é o que a marca é e deve traduzir-se no posicionamento, na maneira como a organização pretende ser percebida pelos peregrinos.

4.3. O posicionamento

O Santuário de Fátima não trabalha explicitamente uma estratégia de posicionamento. Mas a partir das fontes documentais do Santuário e das publicações editadas quer pelo Santuário, quer pelo próprio Vaticano, é possível delinear um posicionamento implícito (decorrente da identidade da marca Fátima).

As diferentes possibilidades para escolher um posicionamento para o Santuário podem ser sumariadas no seguinte quadro:

Quadro 02. Possibilidades de posicionamento para o Santuário de Fátima

1º categoria à qual se quer associar o produto, i.e., a sua identificação (Lendrevie et al. (1996):

ideia,
lugar,
serviços.

2º escolha das características distintivas

qualidades objectivas:	espaço tranquilo assembleia numerosa, simples e fervorosa oferta de diferentes horários para os sacramentos
adequação a certos usos:	peregrinos que buscam os sacramentos peregrinos que buscam conhecer e viver a Mensagem peregrinos que buscam espaço de comunhão com Deus
características simbólicas:	Manifestação sobrenatural de Deus Aparições e pastorinhos Mensagem de Fátima

Modo híbrido de posicionar, i.e., utilizar diferentes modos de posicionamento

atributos (características, benefícios e associações):	local das Aparições, credibilizado pela Igreja espaço tranquilo associação a Nossa Senhora e estilo de vida dos pastorinhos
categoria:	líder: espaço tranquilo, com uma assembleia numerosa e oferta de diferentes horários para os sacramentos
uso / ocasião:	busca de espaço de comunhão com Deus oferta de diferentes horários para os sacramentos vivência da Mensagem

Da declaração da missão¹⁷⁹ retira-se o elemento de identificação do **posicionamento local** da manifestação sobrenatural de Deus onde se respira fortemente uma atmosfera de arrependimento e de paz.

Mas o que diferencia este Santuário de outros?

O **elemento de diferenciação** reside nas **Aparições de Fátima**¹⁸⁰ e, decorrente das Aparições, na **Mensagem de Fátima**. O conteúdo central da Mensagem reside na **penitência/conversão e oração, e a paz**, o que quer dizer que a Mensagem é a repercussão na vida dos conteúdos das Aparições (implicando a participação nos sacramentos enquanto o peregrino permanece no Santuário de Fátima, em especial na eucaristia e na reconciliação). Na Mensagem refere-se não apenas o seu conteúdo central (penitência/conversão e oração) mas também a paz, pois a insistência neste elemento torna o fenómeno diferente do de outros santuários marianos.

Resumindo, pode afirmar-se que esta Mensagem e sua vivência (um produto de natureza ideia) são o elemento diferenciador da identidade deste Santuário face a outros locais de culto da Igreja Católica.

¹⁷⁹ A declaração do posicionamento do Santuário contém elementos da declaração da missão embora o posicionamento seja um conceito definido de “fora para dentro”, contendo elementos que o diferenciam dos concorrentes directos, i.e., de outros Santuários.

¹⁸⁰ As Aparições são os acontecimentos fundadores de Fátima, e embora a sua natureza seja uma ideia, são também o principal atributo do local.

Mas, para o Santuário de Fátima, a marca Fátima contém outros elementos que, consoante os peregrinos, diferenciam Fátima de outros Santuários. Assim, e no seu conjunto, os atributos chave usados pelo Santuário para diferenciar a sua oferta são:

- conhecimento e vivência da Mensagem que é evangélica;
- o estilo de vida dos pastorinhos;
- local da manifestação (explosão) sobrenatural de Deus;
- participação nos sacramentos, especialmente na eucaristia e na reconciliação;
- espaço com assembleias numerosas e fervorosas, mas com tranquilidade e ordem.

Assim, conclui-se que o posicionamento implícito para o Santuário de Fátima contém elementos adicionais face ao posicionamento implícito pela Igreja Católica institucional. Estes elementos adicionais são de outras naturezas ou categorias: para além da ideia, presente na Mensagem e no estilo de vida, há a acrescentar o local e os serviços. O que quer dizer que esta forma híbrida de posicionamento para o Santuário de Fátima comporta, em si, as três categorias possíveis de identificação do produto: ideia, lugar e serviços.

5. O marketing operacional

Como se operacionaliza toda a estratégia do Santuário de Fátima?

Para responder a esta pergunta enumeram-se os elementos do marketing-mix que constituem a oferta operacional do Santuário. Os elementos deste composto de marketing não são ofertas desgarradas por parte do Santuário: como já referido, o Santuário elabora planos e programas a fim de coordenar as várias ofertas.

5.1. As variáveis do marketing – mix

Para a descrição do Santuário de Fátima adequa-se o mix tradicional do marketing quando se trata dos produtos “ideia” e “lugar”. Para a restante oferta do Santuário é

mais indicado o composto de marketing dos serviços: o produto, o preço, a comunicação, a distribuição, o pessoal de contacto, o suporte físico e o processo ou produção do serviço. No presente estudo, detalham-se as quatro variáveis tradicionais do mix, sendo as três variáveis adicionais do mix dos serviços referidas pontualmente¹⁸¹ e integradas no produto-serviço.

O seguinte quadro permite visualizar o composto de marketing, utilizando alguns dos exemplos a seguir descritos (o que implica que este quadro está longe de constituir uma descrição exaustiva).

Quadro 03. Composto de marketing do Santuário de Fátima

Vector	Produto	Preço	Comunicação	Distribuição	Marketing expandido para serviços		
	Descrição				Participantes	Processo	Evidência física
Ideia	Aparições Mensagem de Fátima	Cedência de ideias, crenças, valores velhos, e abandono de determinados comportamentos	Agentes humanos da pastoral (força de vendas) Relações públicas (Voz da Fátima, Papa, imprensa) mensagem anual Inter-net	Agentes humanos da pastoral	-	-	-
Bem (lugar e artigos)	Recinto do Santuário de Fátima, Capelinha, Basílica Valinhos, Aljustrel, Loca do Cabeço Livros e artigos religiosos	Custo associado à deslocação (tempo e custo monetário dessa deslocação e da estada) Ofertas Custo dos livros e artigos religiosos	Centro Comunicação Social (através da imprensa, televisão, Internet)		-	-	-
Serviços	1. Serviços de oração 2. Serviços de evangelização 3. Serviços de caridade e acolhimento	1. Gratuitos, custo das velas e promessas 2. Gratuitos, preços de custo 3. Gratuitos ou preços de custo	1. Voz da Fátima, postos de informação, <i>placards</i> no Santuário 2. Imprensa religiosa, postos de informação, <i>placards</i> no Santuário 3. Voz da Fátima, imprensa religiosa nacional e internacional	1. Recinto do Santuário de Fátima, Capelinha, Basílica 2. Casa das Dores, Casa do Carmo, Paulo VI, sala de projecções 3. Casa das Dores, albergues, posto de socorros	1. Bispo de Leiria-Fátima, Reitor e Capelães do Santuário, outros 2. <i>idem</i> e pessoal que trabalho no Santuário 3. Servitas, Movimento da Mensagem de Fátima, sacerdotes, religiosas, leigos voluntários	1. Liturgia, música e cânticos, número de confessores	Ambiente físico do Santuário de Fátima Imagem de Nossa Senhora, terços, velas, lenços brancos

¹⁸¹ No que concerne a estes aspectos dos serviços, há que assinalar a falta de informação uma vez que a descrição destas variáveis requer um estudo aprofundado que ultrapassa o âmbito deste trabalho; de qualquer forma, as respostas aos inquéritos aos peregrinos fornecerem as percepções dos peregrinos relativamente a estas variáveis. De qualquer forma, estas três variáveis são também referidas na descrição das outras quatro variáveis tradicionais e quando se fala das peregrinação e públicos do Santuário.

5.1.1. Os produtos

Fátima, enquanto produto, é uma ideia, um bem e um conjunto de serviços (Bruce, 1998). E como se relacionam estes 3 vectores? A vivência dessa mensagem (o bem ideia) é possibilitada pelos produtos bem e serviços. Especificando, Fátima é um produto:

- ideia formado pelo conjunto Aparições e Mensagem de Fátima; o produto que legitima o Santuário de Fátima e, portanto, o mais importante (o produto/ideia já se encontra apresentado quando se descrevem as Aparições e o “Fenómeno e Conteúdo” e ainda quando se descreve a missão do Santuário);
- bem enquanto lugar e conjunto de meios físicos (o produto enquanto bem físico dirige-se sobretudo ao vector lugar, referido quando se expõe a missão e na descrição dos vários locais do Santuário na “Distribuição”);
- serviço, Fátima é um produto enquanto conjunto de serviços que oferece.

Acima de tudo, e como já foi referido, Fátima é uma marca, e cada um dos vectores referidos tem um peso diferente consoante o sujeito.

A missão do Santuário materializa-se em acções, i.e., os serviços, produtos essenciais que se passam a descrever.

5.1.1.1. Os serviços

Segundo o esquema seguido pelo Santuário¹⁸², os serviços prestados podem ser definidos em três áreas (GECA, 1996):

- Serviços de oração;
- Serviços de evangelização;
- Serviços de caridade e acolhimento.

¹⁸² “As actividades mais habituais no tempo de Fátima podem enumerar-se: Eucaristia, Terço e Procissão de Velas, Via-sacra, na colunata ou aos Valinhos, Sacramento da Reconciliação, Oração no Sagrado Lausperene, Outras actividades de Oração como saudação a Nossa Senhora e despedida de Nossa Senhora, Actividades de evangelização,... Cumprimento de promessas.” (Guerra, 1991, pp. 25-26).

Relativamente aos Serviços de oração (um serviço com uma natureza intangível dirigido à mente das pessoas), tem especial relevância a Eucaristia, celebrada oficialmente sete vezes ao dia em todo o ano, animada, sempre que possível, com órgão e canto. Após a Eucaristia, encontra-se em grau de importância o sacramento da Reconciliação, dada a centralidade que adquire na própria Mensagem de Fátima. O Santuário ministra outros sacramentos, como batismos e casamentos, mediante uma marcação prévia por parte dos peregrinos. No âmbito dos Serviços de oração, encontram-se também devoções litúrgicas (as vésperas, a procissão do Santíssimo Sacramento, as vigílias em épocas festivas) e as devoções populares (as promessas, o acendimento de velas, a oração do terço, as orações do Anjo, a devoção dos cinco primeiros sábados, as bênçãos, a consagração ao Imaculado Coração de Maria).

No que concerne aos Serviços de evangelização (um serviço com uma natureza intangível, dirigido à mente das pessoas), o Santuário organiza as seguintes actividades: conferências, audiovisuais¹⁸³, encontros de boas-vindas e de despedida, espectáculos, concertos, exposições. No mesmo intuito de evangelização, o Santuário ainda se dedica à publicação de pagelas, desdobráveis, cartazes, e mesmo livros (material também desejado em língua estrangeira), mas este trabalho, e segundo opinião do Reitor do Santuário, fica bastante aquém das necessidades observadas (Guerra, 1991).

Em relação aos Serviços de caridade e acolhimento (serviços tangíveis e intangíveis dirigidos essencialmente à parte física das pessoas), podem considerar-se: os retiros de doentes, as peregrinações de doentes e o albergue para deficientes e doentes (destinado sobretudo ao seu alojamento em tempo de retiro¹⁸⁴); o acolhimento a peregrinos a pé, com fornecimento de dormida e sopa, o posto-socorros (serviço médico e de enfermagem, disponível também para outra qualquer pessoa); as senhas para viagens para peregrinos pobres, outras ajudas monetárias, quer a instituições de caridade quer a indivíduos; os postos de informação (actualmente em número de três, dois no recinto do Santuário e um em Aljustrel) e outras actividades (como a segurança no Santuário, a guarda de volumes dos peregrinos, as visitas guiadas, ou os sanitários).

¹⁸³ As sessões de vídeo destacam-se, com a história das Aparições vista por 14.130 participantes em 2000 na sala de projecções do Santuário.

¹⁸⁴ Os retiros para doentes - doentes e deficientes físicos - começaram a ser efectuados a 10 de Maio de 1976, segundo o plano de pastoral elaborado pela Reitoria do Santuário de Fátima. Estima-se que desde esse primeiro retiro até meados de 2000, tenham passado cerca de 85.000 pessoas por esta iniciativa do Santuário (Antunes, *Voz da Fátima*, 2001).

As actividades têm lugar no Santuário de Fátima durante todo o ano a um ritmo diário e acompanhando, tanto quanto o trabalho de planeamento o permite, a afluência de peregrinos ao Santuário, com particular incidência no chamado período de Verão e nos dias 12 e 13 dos meses de Maio a Outubro.

São ainda de referir locais facilitadores de uma boa estada no Santuário (uma forma de aumentar o produto-serviço do Santuário): os 14 parques de estacionamento que o Santuário tem ao dispor dos peregrinos de forma gratuita, fundamentais para aumentar a segurança dos automóveis e facilitar a deslocação dos peregrinos para a zona do Santuário; os parques verdes¹⁸⁵ em redor do Santuário para merendas, descanso e reuniões ao ar livre.

5.1.1.2. Outras variáveis do marketing-mix dos serviços

O pessoal de contacto desempenha um papel decisivo na experiência religiosa dos peregrinos, podendo esta participação tanto ser positiva como negativa, como realça o Reitor do Santuário: “A Igreja, sendo o meio essencial onde se encontram todos os meios e mediações, não conseguindo realizar em plenitude a sua missão por causa do pecado dos seus membros, torna-se também ela “obstáculo” à acção pastoral de que é agente e sujeito.” (Guerra, 1991, p. 5). A importância do desempenho deste pessoal, quer na pregação, quer na organização de celebrações, é sentida pelo Santuário e apontada como sendo muito difícil, afirmando-se que este pessoal deveria ser objecto de formação contínua e mesmo de uma maior renovação¹⁸⁶. Além da gestão do pessoal em contacto, o Santuário tem consciência da importância da gestão da participação do peregrino utilizador, quer no seu envolvimento, quer na influência que o comportamento tem nos outros.

Os suportes ou evidências físicas também merecem atenção neste Santuário. Salienta-se a estátua de Nossa Senhora presente na Capelinha das Aparições, referida

¹⁸⁵ Trata-se de um espaço circundante propício à reflexão, à oração e ao descanso, servindo de tampão à zona de oferta comercial, criando uma separação física entre um mundo mais profano e o religioso, preservados do ruído automóvel e melhorando a qualidade do ar.

¹⁸⁶ A necessidade da formação extravasa o pessoal do Santuário. Disso é prova a promoção de cursos de formação religiosa de Guias de Turismo (*Voz da Fátima*, 2002).

por muitos como o primeiro símbolo de Fátima¹⁸⁷, as velas, os terços, os lenços brancos na cerimónia do adeus. O mix do ambiente é objecto de atenção, especialmente através dos Serviços SEAC (Serviço de Ambiente e Construções) e SEPRAM (Serviço de Promoção e Preservação do Ambiente), materializando-se em acções como a informação em cartazes, a limpeza, a segurança, a música no recinto do Santuário, ou os espaços verdes em redor do recinto. O Santuário possui três lojas próximas do recinto: uma livraria e duas lojas de artigos religiosos. Guerra (1991) considera que os bens materiais (artigos religiosos) como as estampas, as medalhas, os terços, os quadros, e as esculturas, são “instrumentos mediadores da Pastoral da Oração” (p. 43). Não se trata de serviços mas sim de produtos (valorizados pelos peregrinos pelo facto de a sua aquisição ser efectuada em Fátima) ou ainda as evidências físicas fundamentais para o serviço prestado pelo Santuário (elementos do marketing-mix dos serviços).

O processo ou produção do serviço também é importante no âmbito da satisfação dos peregrinos; é expresso no empenho em melhorar os cânticos nas celebrações litúrgicas, na importância do organista, ou nos esforços para recrutar um maior número de confesores a fim de diminuir o tempo de espera.

5.1.2. O preço

Partindo da definição de preço como “conjunto de valores de que o peregrino está disposto a abdicar em troca do produto” constata-se que:

- os custos monetários praticados pelo Santuário são baixos;
- o preço das velas é indicativo e o peregrino deve pagar o indicado mas pode optar por não o fazer. “Curiosamente”, o valor deixado é superior ao preço das velas retiradas¹⁸⁸,

¹⁸⁷ Num dos estudos efectuado aos peregrinos a pé e já referido, 89% afirma ser a imagem de Nossa Senhora o símbolo que mais associam a Fátima (Santos in Livro de Actas do IV Congresso Internacional das Cidades Santuário, 2001).

¹⁸⁸ O lucro das velas (portanto, excluindo o valor do seu custo) é repartido em dinheiro para os pobres e para o próprio Santuário.

- a estadia durante os retiros, as conferências, ou outros acontecimentos, são pagos tendo por base o preço de custo acrescidos de uma pequena mais valia; os retiros para doentes são gratuitos,
- as duas lojas de artigos religiosos e a livraria do Santuário praticam preços idênticos aos de outras lojas (pertencentes a instituições religiosas) na localidade de Fátima;
- o preço enquanto cedência de ideias, crenças, velhos valores e abandono de determinados comportamentos, é algo subjectivo e até ignorado por alguns;
- é provável que existam algum custos psicológicos e sociais para determinados peregrinos que pretendem manter a sua deslocação a Fátima e devoção a Nossa Senhora no anonimato.

Salienta-se então o custo associado à deslocação: custo do tempo, custo monetário da viagem e custo da estada (alimentação e/ou dormida)¹⁸⁹. O contributo monetário dos peregrinos provém sobretudo das promessas feitas (Guerra, 1991, p. 24) e de outro género de ofertas (preço auto-atribuído). Assim, as ofertas representam um peso considerável no total das receitas do Santuário (66,8% em 2001¹⁹⁰).

Poderá afirmar-se, então, que esta variável do marketing-mix não é utilizada pelo Santuário como potencial ajustadora da procura¹⁹¹.

5.1.3. A comunicação

No geral, o Santuário conta com os diferentes Serviços para trabalhar a comunicação. Os tipos de comunicação usadas são a “força de vendas” e as “relações públicas”: as forças de vendas do Santuário não são mais do que os agentes humanos da pastoral (descritos em “Os Públicos”); as relações públicas são a forma declarada que o Santuário usa para a sua comunicação, materializando-se nos “Meios Próprios de Comunicação”,

¹⁸⁹ Para alguns peregrinos, sobretudo oriundos de classes mais desfavorecidas, o confronto dos custos com os benefícios da deslocação poderá não parecer compensatório.

¹⁹⁰ 8.736.026 euros (ofertas) / 13.084.229 euros (total da receita ordinária) (documento interno do SEAD, 2002).

¹⁹¹ Como exemplo de uma possível utilização, o Santuário poderia aumentar o preço das velas nas peregrinações aniversárias com enchentes à volta da zona da queima das velas, ou ainda com o pagamento dos parques de estacionamento.

na Imagem Peregrina e nas comunicações e viagens dos sucessivos Papas. Por último, refere-se a divulgação através da Internet (forma de marketing directo).

5.1.3.1. Os meios próprios de comunicação

De forma específica, os meios de comunicação são: a mensagem anual, o trabalho de publicação, o jornal *Voz da Fátima*, os meios de divulgação internacional e o trabalho efectuado pelo Centro de Comunicação Social.

A mensagem global a ser comunicada e trabalhada pelo Santuário é definida anualmente. A escolha das linhas fundamentais e sua pormenorização é feita pela COPA (constituída pelo Conselho de Capelães, podendo outros sacerdotes ser convidados pela reitoria para este trabalho): a mensagem é trabalhada de forma a ser definido um tema genérico; depois, pormenoriza-se até se encontrar esta ideia sob a forma de uma frase, curta, apelativa, incisiva, memorizável e muito expressiva sobre o que se quer transmitir; esta frase passa a designar-se genericamente pelo tema. Assim, é possível veicular uma mensagem através do tema¹⁹².

A divulgação escrita do tema é feita através dos canais próprios responsáveis por distribuir a Mensagem: no jornal *Voz da Fátima* no editorial e nos artigos de opinião, nos cartazes espalhados pelo Santuário, no *placard* que se encontra colocado ao cimo da escadaria que leva à Basílica (a sua elaboração é da responsabilidade do SEPE), e nas eventuais publicações do Santuário¹⁹³. A divulgação auditiva do tema escolhido é feita

¹⁹² A título exemplificativo pode referir-se a escolha do tema para 2001: “Terceiro Milénio: só a Deus adorarás.” Este tema surgiu após a reflexão desenvolvida pelo grupo que prepara a peregrinação anual das crianças, peregrinação que ocorre de 9 a 10 de Junho todos os anos. Este grupo reflectiu na proposta das Nações Unidas para que se apostasse na cultura da paz como tema para a primeira década deste milénio. “E como havíamos de fundamentar essa década da Sagrada Escritura?... A esta pergunta respondeu o grupo de peregrinação das crianças: com os dez mandamentos da Lei de Deus.” (Guerra, *Voz da Fátima*, 2001, p 1). A Lei de Deus, no Antigo Testamento, encontra-se descrita nos dez mandamentos, e este grupo decidiu, então, começar pelo primeiro: só a Deus adorarás. Juntando o apelo das Nações Unidas à paz, a orientação do Papa relativamente à importância na construção europeia, e o trabalho das crianças, o Santuário entendeu ser este um óptimo tema para iniciar o milénio.

¹⁹³ As homilias e documentos oficiais (ou outras comunicações avaliadas como dignas de interesse) são compiladas pelo SESDI para eventual publicação. Muitas destas homilias e documentos apoiam-se ou fazem referência à mensagem anual do Santuário. Mas, acima de tudo, estes diferentes textos retomam a aprofundam a mensagem de Fátima. Também referem o Santuário e a sua importância no seio das aparições últimas reconhecidas pela Igreja e as vantagens que advêm para os peregrinos que se deslocam a este Santuário.

nas pregações dos diferentes religiosos e é explicada sempre em diferentes alturas por alguém do próprio Santuário ou diocese¹⁹⁴.

A *Voz da Fátima* é o jornal oficial do Santuário de Fátima (com uma tiragem mensal de 118.000 exemplares¹⁹⁵). A sua direcção é assegurada pelo Reitor, a administração é exercida pelo SEAD e a redacção feita no Centro de Comunicação Social, com colaborações de outros Serviços e colaboradores do Santuário. Este jornal é editado em língua portuguesa, tendo já sido editado em inglês e espanhol nas décadas de quarenta e cinquenta. O boletim internacional ainda se encontra em elaboração. O seu nome será Luz de Fátima e será editado em 7 línguas (português, espanhol, francês, italiano, inglês, alemão e polaco). Este boletim será enviado para todas as organizações ligadas à Mensagem de Fátima.

Sobre o trabalho efectuado pelo Centro de Comunicação Social é de reter que é de crucial importância para a comunicação global do Santuário, tem um peso significativo nas actividades do Santuário e tem um grande impacto, exposição e frequência, sobre um número elevado de pessoas, especialmente habitantes do território nacional¹⁹⁶. O Centro de Comunicação Social é tutelado pela Reitoria do Santuário trabalhando em estreita ligação com o SESDI. As actividades deste Centro são as seguintes: o Secretariado de informações do Santuário de Fátima (SISF), a sala de imprensa, o jornal *Voz da Fátima* e o Boletim internacional.

A secretaria de informação edita um boletim semanal para os meios de comunicação social, via fax, correio ou Internet. Outros boletins são editados ocasionalmente quando há peregrinações aniversárias e outras ocasiões de relevo, ou ainda quando existem textos considerados importantes e de interesse. Os jornais públicos e boletins religiosos servem-se destes textos publicando-os na íntegra ou com alterações¹⁹⁷.

¹⁹⁴ Como exemplo: o Bispo de Leiria-Fátima iniciou a peregrinação aniversária oficial de 12 e 13 de Maio de 2001 na Capelinha das Aparições explicando o tema geral do Santuário (*Voz da Fátima*, 2001).

¹⁹⁵ Número retirado da *Voz de Fátima* de 13 de Maio de 2002, ano 80, n.º 956.

¹⁹⁶ Toda a informação que é transmitida via meios de comunicação social passa pelo Centro de Comunicação Social

¹⁹⁷ Existem actualmente correspondentes permanentes de jornais regionais, nacionais (Diário de Notícias, Jornal de Notícias e Correio da Manhã, jornais diários de grande tiragem) e internacionais. A Lusa também é correspondente permanente.

A sala de imprensa consiste num espaço de apoio logístico¹⁹⁸ aos órgãos de comunicação social para as transmissões das várias celebrações, em especial as celebrações aniversárias dos 12 e 13¹⁹⁹. As estações de rádio a transmitir as celebrações do Santuário, ou notícias do Santuário, são várias e desdobram-se nas que efectuam transmissões ocasionais (em maior número) e nas que efectuam transmissões regulares²⁰⁰. As televisões também utilizam este espaço para as suas transmissões, funcionando este meio como importante via de comunicação para grandes massas²⁰¹. O jornal Voz da Fátima e o Boletim internacional são actividades constantes deste Cento e importantes no cômputo do trabalho global (não sendo aqui objecto adicional de considerações pois o fundamental já foi referido).

O trabalho de divulgação, quer nacional, quer internacional, é vasto já que é desenvolvido por diversas entidades autónomas do Santuário mas com o trabalho editorial aprovado eclesiasticamente. O número total de publicações²⁰² ainda não foi quantificado mas é uma realidade dinâmica à escala mundial, sendo uma imagem do estudo e divulgação da Mensagem em várias localidades. Muitas das vezes, os meios de divulgação internacional apoiam-se no trabalho efectuado pelo Apostolado Internacional (órgão autónomo do Santuário de Fátima) traduzindo-se em publicações originárias nos vários institutos religiosos. O Centro de Comunicação Social recebe muitas destas publicações embora não haja um tratamento sistemático desta recepção.

O espaço de trabalho do Centro de Comunicação Social é partilhado pelo serviço Arquivo Fotográfico e Audiovisual. Este depende do SESDI, mas trabalha em parceria

¹⁹⁸ Este conjunto de meios é constituído por uma sala de conferência bar, outras salas de apoio, utilização de meios como os computadores, a inter-net, o telefone, o fax.

¹⁹⁹ Na peregrinação de Maio de 2002 estiveram cerca de 150 profissionais de comunicação social a trabalhar na sala de imprensa do Santuário (*Voz da Fátima*, 2002).

²⁰⁰ As emissoras com transmissões regulares são a Rádio Renascença (RR), a ABC Rádio Ourem. As emissoras TSF e RDP efectuam transmissões durante o mês de Maio.

²⁰¹ As peregrinações de dias 12 e 13 (aniversárias) são asseguradas pela recém criada TV Canção Nova. As estações de televisão RT2, RTP Internacional, RTP África e TVI, efectuam as transmissões das peregrinações aniversárias de Maio e Outubro. Na peregrinação de Maio de 2002 as emissões foram também transmitidas pela RTP (primeira transmissão integral desde a revolução de Abril de 1974), SIC, NTV, TV Galiza, SIC Notícias, RTP Coimbra, GET-FÉ-Madrid e TV Hogar de la Madre-Cantábria (*Voz da Fátima*, 2002).

²⁰² As publicações nacionais mais importantes são: *A Cidade* – Mensageiro Regional de Fátima, editada Pela associação Milícia da Imaculada, em Fátima; a *Fátima Missionária*, editada pelo Instituto Missionário da Consolata, em Fátima; a *Stella*, editada pelas Irmãs Reparadoras de nossa Senhora das Dores de Fátima, em Fátima; a *Mensagem de Fátima*, editada pelo Centro de Divulgação da Mensagem na Guarda, na Guarda. A nível internacional encontram-se: a *Fátima*, editada pelo Santuário Nossa Senhora de Fátima de Pironchamps, na Bélgica; o *Sol de Fátima*, editada pelo Apostolado Mundial Nossa Senhora de Fátima (antigo Exército Azul), em Espanha; o *Soul Magazine*, editada pelo Apostolado Mundial Nossa Senhora de Fátima (antigo Exército Azul), Nos Estados Unidos da América; o *Mensagio di Fátima*, editada pelas Servas do Coração Imaculado, em Itália.

com o Centro de Comunicação Social uma vez que muito deste material é requerido pelos meios de comunicação social.

5.1.3.2. Outras formas de comunicação

Como divulgadores do Santuário e da Mensagem a nível mundial são muito importantes: as deslocações da Imagem Peregrina (sendo os pedidos endereçados à Reitoria), imagem de Nossa Senhora de Fátima que viaja pelo mundo inteiro desde 13 de Maio de 1947, movimentando milhares de peregrinos²⁰³; os Papas, em particular o Papa João Paulo II, figura carismática que tem funcionado como verdadeiro promotor e divulgador de Fátima a nível mundial. Os sucessivos Papas muito têm feito pela divulgação de Fátima quer através das suas deslocações a Portugal, quer na atenção dispensada ao estudo da Mensagem de Fátima (aliás, sem a aprovação do Vaticano, Fátima estaria votada à marginalização com consequências inimagináveis para o Santuário).

Mas ninguém como o actual Papa, João Paulo II, fez tanto pela legitimação e divulgação deste Santuário. As opiniões são consensuais quanto à importância que Fátima adquire após este Papa²⁰⁴ perante o mundo católico, como lugar de peregrinação e como Mensagem para o nosso tempo e para o mundo inteiro²⁰⁵. Na sua última estadia em Fátima, a 12 e 13 de Maio de 2000, o Papa, através de vários gestos e palavras eleva Fátima, a um estatuto internacional sem precedentes²⁰⁶.

Um dos meios que se espera vir a ser mais importante, pela possibilidade que permita na disponibilização de informação por todo o mundo, é a página da Internet²⁰⁷. Esta

²⁰³ “Da divulgação progressiva destes escritos... com a “Imagem Peregrina” de Nossa Senhora de Fátima, que percorreu quase todos os países, transformou o Santuário de Fátima no “altar do mundo”.” (Coelho, 2001).

²⁰⁴ “O presente livro trata deste e de outros mistérios que fazem do Papa e de Fátima uma só coisa.” (Miguel, 2000, p. 7). Aura Miguel termina desta forma o prefácio à segunda edição do seu livro, *O Segredo que Conduz o Papa*, um livro que a jornalista que acompanha este pontificado escreve expressamente para relatar a relação muito especial de João Paulo II com Fátima.

²⁰⁵ Da parte da Igreja, a ligação do Santo Padre ao “fenómeno” de Fátima é indiscutível: “O mistério da vida do Santo Padre é Nossa Senhora de Fátima”, sintetiza no final do Jubileu dos Bispos o cardeal Joachim Meisner, arcebispo de Colónia; “... por isso, Fátima está em Roma, no centro da Igreja Católica.” “Estas palavras do Papa peregrino, que com tanta força e autoridade difundiu pelo mundo a mensagem da Virgem Maria em Fátima...” (Cervera in Lúcia, 2000, p. 15).

²⁰⁶ “Ao beatificar o Francisco e a Jacinta, o Papa apresenta ao mundo dois exemplos luminosos...” (Miguel, 2000, p. 151).

²⁰⁷ Embora sendo olhada pelo Santuário como um meio de comunicação, ela é também um canal de distribuição (Brito e Lencastre, 2000) para o produto intangível, ou produto enquanto ideia, que é a divulgação da mensagem de Fátima. Aliás, é crescente a importância dos chamados mercados virtuais, querendo representar estes um espaço onde os produtos e serviços existem enquanto informação digital e as transações ocorrem através de canais de informação (Bitner et al., 2000).

página²⁰⁸ possui diferentes informações e é da responsabilidade do Centro de Comunicação Social.

5.1.4. A distribuição

Quando se atenta na definição de distribuição como “o conjunto de actividades que asseguram que o produto esteja acessível e disponível para os clientes alvo”, relacionando esta definição com a missão do Santuário de Fátima como “local onde se encontram temporalmente os meios e as mediações entre Deus e a pessoa”, poder-se-á concluir que o próprio Santuário, na pessoa dos agentes da pastoral, não é mais do que o distribuidor de Deus! Mas este ponto de vista só pode ser aceite na fé, tanto na acção de Deus através do Espírito Santo, como na própria Igreja, enquanto verdadeiro Corpo de Cristo assistida na sua actividade pelo Espírito Santo, e ainda nos acontecimentos fundadores deste Santuário.

Os aspectos de distribuição da marca Fátima prendem-se, sobretudo, com o espaço físico (os “locais de vendas”) já que os serviços decorrem, essencialmente, nesse ambiente.

Apesar deste espaço físico ser o fulcro da distribuição da marca Fátima, podem, ainda, considerar-se outros elementos. Os intervenientes na distribuição da Mensagem, são a “força de vendas” do Santuário de Fátima, incluindo neste vasto grupo os agentes indirectos da pastoral. A distribuição decorre também a nível internacional, quer através das diferentes publicações, quer através da Imagem Peregrina, quer através de agentes da pastoral fora do espaço nacional (estes recursos são formas de comunicação com os públicos fisicamente mais distantes do espaço físico do Santuário).

No Santuário de Fátima, o espaço é visto e tratado como espaço sagrado, como “espaço geográfico em que se desenvolve ou se manifesta uma presença especial de Deus entre os homens.” (Guerra in *Apelo e Resposta*, 1983, p. 28).

Os lugares onde decorreram as Aparições são:

²⁰⁸ <http://www.santuario-fatima.pt>

- a Cova da Iria (especialmente, o sítio da chamada Capelinha das Aparições, onde Nossa Senhora apareceu cinco vezes);
- os Valinhos (lugar da quarta Aparição de Nossa Senhora);
- o poço em Aljustrel (lugar da segunda Aparição do Anjo);
- Pontevedra e Tuy.

Os quatro primeiros espaços enumerados formam o conjunto que, para além de pertencerem juridicamente ao Santuário de Fátima, são os lugares preferidos pelos peregrinos e denominados por Fátima²⁰⁹.

Na Cova da Iria encontram-se os dispositivos físicos mais relevantes:

- o recinto (constituído pela chamada esplanada, pela escadaria que leva à Basílica e pelas colunatas laterais, ornamentadas por diversos santos e pela Via-Sacra, e pela praça vestibular – praça Pio XII - que engloba a Cruz Alta, estimando-se que tenha capacidade para mais de 250.000 pessoas em pé);
- a Capelinha das Aparições (constituída por uma capelinha central construída em 1919, uma coluna de mármore onde é colocada a estátua de Nossa Senhora, (assinalando o local exacto das Aparições), por uma capela maior em forma de cobertura, permitindo albergar 700 peregrinos e possibilidade de abertura para o recinto);
- a Basílica (construção iniciada em 1928 e sagrada como Basílica a 7 de Outubro de 1957, com representações pictóricas das Aparições - pintura e vitrais - e estátuas de Santos com importância na devoção ao Rosário e Coração de Maria, lugar que alberga os túmulos de Francisco e Jacinta, com lugar sentado para 600 pessoas e 1.400 de pé);

²⁰⁹ Curioso será notar que Fátima é actualmente um espaço alargado, tendo crescido o conseqüente Santuário no lugar da Cova da Iria devido às Aparições, tendo tomado o nome de Fátima pela proximidade da aldeia e paróquia com este nome. Relativamente ao espaço cidade de Fátima, este compreende cerca de 8.000 habitantes e uma capacidade hoteleira de 10.000 camas. A Vila encontra-se povoada por vários colégios de ensino secundário e pelas casas de institutos religiosos femininos e masculinos (Ambrósio, 2000). Até 1917, este lugar era despido de qualquer casa, sendo apenas um lugar de pastorícia e agricultura com azinheiras, oliveiras e carvalhos, e pertencente à data aos pais da Lúcia (Ambrósio, 2000).

- a Capela do Lausperene (capela com Adoração permanente ao Santíssimo Sacramento com lugar sentado para 60 pessoas);
- a Capela da Reconciliação (com 22 confessionários em 3 salas, sendo uma das salas usada para estrangeiros quando há reservas para o efeito);
- as capelas de S. José (com pia baptismal e lugar sentado para 100 pessoas), da Sagrada Família (com lugar sentado para 50 pessoas) e dos Santos Anjos (com lugar sentado para 300 pessoas);
- a Azinheira (árvore sob a qual os pastorinhos se colocavam enquanto aguardavam as Aparições de Nossa Senhora);
- o monumento ao Sagrado Coração de Jesus (construção de 1932 sobre um poço cavado donde nasce água, à qual são atribuídos poderes curativos);
- a Cruz Alta (construída para comemorar o encerramento do Ano Santo de 1951);
- os monumentos ao Papa Paulo VI (assinala a sua peregrinação a Fátima a 13 de Maio de 1967), ao Papa Pio XII (construído em 1961 com o dinheiro das ofertas de holandeses e alemães católicos) e a D. José Alves Correia da Silva;
- os edifícios que circundam a esplanada e se desenvolvem até à parte alta do Santuário, ou seja, Reitoria, Albergue de Nossa Senhora das Dores (cerca de 300 camas e Capela de Nossa Senhora das Dores), Casa de Retiros de Nossa Senhora do Carmo (cerca de 250 camas) e Centro Pastoral Paulo VI (camas para cerca de 400 pessoas e espaços para congressos com capacidade para cerca de 3.000 – 8 salas, salão médio e anfiteatro).

Em Aljustrel e Valinhos, a pouco mais de 2 quilómetros da Cova de Iria, locais que se pensa serem visitados por cerca de 50% dos peregrinos²¹⁰ (sendo, por isso, considerados fundamentais) constituindo um todo com o Santuário da Cova da Iria, encontra-se:

²¹⁰ Valinhos, Loca do Cabeço e Aljustrel são o “segundo pulmão do Santuário” (Guerra, 1991, p. 35).

- as casas dos pastorinhos (construções pertencentes ao Santuário de Fátima, sem alterações desde o período das Aparições, com o poço ao fundo do quintal da casa da Lúcia onde se deu a segunda Aparição do Anjo no Verão de 1916);
- a casa museu de Aljustrel, os Valinhos (monumento com uma estátua de Nossa Senhora assinalando o local da quarta Aparição de Nossa Senhora);
- a Loca do Anjo (local com uma representação escultórica da terceira Aparição do Anjo, assinalando esta e a primeira Aparição do Anjo);
- a Via Sacra e Calvário (construção de 1964, oferecida por húngaros católicos, com 14 capelinhas, ao longo do percurso que os pastorinhos utilizavam para ir de Aljustrel à Cova da Iria, e uma capela no local do calvário dedicada a Santo Estevão).

Relativamente aos locais para oração, encontro e congressos, o Santuário vem observando que estes se tornaram insuficientes para o fluxo crescente de peregrinos. Desta forma, o Santuário iniciou um projecto, que divulgou pela primeira vez a 13 de Junho de 1996, ainda sob a forma de projecto de programa²¹¹, documento para informação e consulta, com vista à construção de alguns edifícios. Este projecto aponta de forma pormenorizada as insuficiências das capelas, do Recinto e do Centro Pastoral Paulo VI, apresentando uma solução global que permita albergar em quantidade e com o conforto razoável, os peregrinos reais e previstos (este projecto tem ainda em mente o ano de 2017, ano do centenário das Aparições). Assim, e após concurso, optou-se pela solução do arquitecto Alexandros Tombazis: uma igreja dedicada à Santíssima Trindade que se situará na actual Praça Pio XII, com dois ou três núcleos principais com capacidade para celebrações com 9.000 pessoas sentadas. Os espaços previstos visam que “todos os grupos possam ter lugar; e que nenhuma assembleia fique perdida em espaço demasiado grande, ou apinhada em espaço demasiado pequeno.” (GECA, 1996).

²¹¹ A publicação para este efeito é o Grande Espaço Coberto para Assembleias (GECA) e Outros Espaços - Projectos de Programa, publicado em Junho de 1996 pelo Santuário de Fátima - Serviço de Ambiente e Construções (SEAC), Fátima (publicação referida no presente texto como “GECA, 1996”). Esta publicação foi feita tendo como base outros dois documentos desenvolvidos pela Reitoria do Santuário, de 1989 e 1991, e teve uma primeira versão apresentada ao Bispo de Leiria em 1995.

6. Síntese

6.1. Síntese da parte teórica

O marketing é uma disciplina essencial a qualquer organização nas sociedades actuais, onde a liberdade de escolha entre diferentes ofertas é uma prerrogativa da pessoa enquanto público (em sentido lato). No desenvolvimento do conceito de marketing ao longo dos últimos trinta anos, surge o marketing social, ferramenta de gestão ao serviço de causas úteis para a sociedade em geral. Nesta mesma linha, o marketing religioso começa a ganhar adeptos ao traduzir-se em grande interesse para as organizações religiosas, pois permite que estas encaminhem de forma mais eficaz os meios para alcançarem a sua missão.

Desta forma, aplicam-se as diferentes práticas do marketing genérico às organizações religiosas: de entre as ferramentas do marketing que organizam, disciplinam e tornam eficaz a aplicação dos recursos, sobressai actualmente o desenvolvimento estratégico do posicionamento, decisão que depois é expressa no seu marketing operacional. Aliás, a ideia de posicionamento está presente no trabalho de uma igreja, de um instituto religioso, ou de um santuário, sempre que uma destas organizações desenvolve esforços para diferenciar as suas ofertas de outras análogas, comunicando-as activamente e resultando numa imagem junto dos seus públicos.

Uma organização religiosa como um santuário católico é uma marca, na sua multiplicidade enquanto nome, organização, local, actividades, símbolos, acontecimentos, mensagens e peregrinações associadas. Quando se principia o trabalho de posicionamento, i.e., o como se pretende que a marca seja conhecida, é fundamental medir a imagem junto dos públicos que a marca Santuário possui. A medição da imagem actual é fundamental para a organização religiosa perceber onde está e quais as associações da marca a escolher para o seu posicionamento.

6.2. Síntese da caracterização e posicionamento do Santuário de Fátima

As Aparições de Nossa Senhora a três crianças que guardavam rebanhos, em 1917 na Cova de Iria, são o acontecimento fundante do Santuário de Fátima. Nestas Aparições (e subsequentes) é transmitida uma mensagem para o mundo inteiro: a Mensagem de Fátima.

Enquanto organização, o Santuário de Fátima vivifica a acção pastoral da Igreja Católica, que estabelece a ponte entre Deus e o homem. Enquanto local privilegiado de paz e oração, devoção e peregrinação, o Santuário constitui-se numa oferta que atrai cada vez um maior número de pessoas: é actualmente o Santuário nacional com maior fluxo de peregrinos, um dos primeiros a nível mundial e comparado ao Santuário de Lourdes em França. Este fluxo começou por se concentrar nos momentos das peregrinações aniversárias das Aparições, para se estender actualmente a todo o ano, embora com picos.

O Santuário tem procurado conhecer os seus públicos de forma a responder de maneira mais eficaz aos apelos da Mensagem. Esta Mensagem é universal mas encontra ecos lógicos nas celebrações eucarísticas e de reconciliação, na oração, nas peregrinações e nos doentes, ou seja, embora a acção do Santuário se pretenda para todos, há segmentos que são objecto de uma oferta mais específica. De qualquer forma, Fátima é, nos dias de hoje, uma marca contendo diferentes elementos como uma mensagem, um local santo, uma série de acontecimentos, um conjunto de actividades, uma organização, etc.

O Santuário de Fátima possui implicitamente uma afirmação de posicionamento, o qual deriva, obviamente, da declaração da missão, de acordo com a Igreja Católica institucional. Assim, a **identificação do posicionamento** reside no **local** santo de acção de Deus. Os **elementos diferenciadores** deste Santuário mariano consistem nas **Aparições** (uma ideia que deriva de um atributo do lugar) e no consequente conhecimento e vivência **Mensagem** (uma ideia).

Mas, para a organização Santuário de Fátima, a marca Fátima contém outros elementos que diferenciam Fátima de outros Santuários, resultado das diferentes associações que Fátima possui junto dos peregrinos. O que implica que o Santuário utiliza diferentes atributos para se posicionar como, e para além de se organizar

enquanto local da manifestação (explosão) do divino, as pessoas dos pastorinhos e o seu estilo de vida, a participação nos sacramentos e nas devoções particulares, o espaço com assembleias numerosas e fervorosas.

Como em qualquer organização, o posicionamento é o elo para a coordenação dos elementos do marketing-mix do Santuário: a vivência dos elementos da Mensagem (penitência/conversão, oração e paz) é expressa nos Serviços principais do Santuário (oração, evangelização, caridade e acolhimento), nas várias formas de comunicação, no ambiente e espaços disponibilizados e mesmo no plano da próxima grande construção, o Grande Espaço Coberto para Assembleias (GECA).

7. Os objectivos de investigação

Este trabalho tem uma natureza simultaneamente descritiva e compreensiva.

Num primeiro momento, pretende-se medir e identificar a imagem que os peregrinos fazem de Fátima. Ou seja, identificar os componentes ou atributos mais relevantes de Fátima enquanto marca.

Num segundo momento passa-se da ideia de estudo da marca ao diagnóstico dos próprios meios físicos da Santuário.

Finalmente, com base na informação recolhida, tenta-se efectuar uma análise do posicionamento implícito com a imagem percebida e lançar algumas pistas para um possível reposicionamento.

1. Introdução

A partir dos objectivos deste estudo, descritos no capítulo anterior, extraíram-se um conjunto de questões, de forma a orientar o estudo empírico.

Então, o estudo empírico tem como base de partida as seguintes questões:

- Qual a imagem que os peregrinos têm do Santuário de Fátima?
- Quais os atributos mais relevantes de Fátima enquanto marca?
- Qual a imagem dos peregrinos face aos meios físicos e organização Santuário de Fátima?
- Qual a adequação do posicionamento implícito do Santuário de Fátima à imagem percebida pelos peregrinos?
- Qual deverá ser o possível reposicionamento do Santuário de Fátima?

Este estudo tem, assim, uma componente descritiva e também compreensiva: na parte descritiva pretendem-se descrever imagens, atributos percebidos, situações e hábitos e dados sócio-demográficos; na dimensão compreensiva, examina-se qual a adequação entre posicionamento implícito com a imagem percebida. O que envolve, por um lado, a recolha de informação sobre variáveis psicológicas e sócio-demográficas e, por outro lado, uma análise aos dados através de técnicas multidimensionais (Hooley e Saunders, 1996).

Passa-se, de seguida, a descrever a investigação empírica desenvolvida para se prosseguir este estudo e responder às questões enumeradas.

2. O estudo exploratório

Na presente situação, a condução do estudo exploratório foi fundamental para o estudo desenvolvido “a posteriori” (Jankowicz, 1995): para a confirmação dos problemas de investigação e, especialmente, para a escolha do método a utilizar para responder a esses problemas (efectivando-se esta escolha no número grande de perguntas abertas e na análise de conteúdo para tratamento das respostas, nos inquéritos que foram conduzidos à posteriori).

No estudo exploratório, utilizaram-se dois tipos de recolha de dados, a saber:

- questionários semi-directivos;
- recolha de informação no terreno, especialmente documental, sobre: a organização, os públicos com quem contacta, os dispositivos que coloca à disposição dos seus públicos, as estatísticas existentes nos vários serviços do Santuário e outros estudos do Santuário.

Além destas duas técnicas, foram conduzidas entrevistas, pelo investigador, junto do Reitor do Santuário e de outros responsáveis do Santuário, de forma a auscultar opiniões, decisões tomadas e percepções relativas aos peregrinos. De facto, estas entrevistas tiveram um objectivo: a obtenção de dados para os inquéritos definitivos e o melhor direccionamento da investigação (ao permitir uma melhor compreensão do fenómeno em estudo e a obtenção de dados adicionais).

2.1. A amostra

A amostra para as entrevistas exploratórias foi constituída por 20 utentes (ou peregrinos) do Santuário de Fátima: 13 do sexo masculino e 7 do sexo feminino; 3 eram pessoal remunerado, 3 eram voluntários pontuais e 14 eram peregrinos. Estes clientes dividiram-se em peregrinos tipo (i.e., peregrinos com motivação religiosa e

que utilizam algum dos produtos do Santuário) e agentes humanos da pastoral. Neste segundo grupo, o objectivo foi dar especial relevância aos sacerdotes que servem permanentemente no Santuário (agentes humanos da pastoral com responsabilidade acrescida dentro do Santuário).

2.2. O instrumento

O questionário do estudo exploratório (ver anexo 01) constituiu o instrumento base para recolha de informação. O objectivo destas entrevistas exploratórias foi, fundamentalmente, obter informação sobre aspectos genéricos e imediatos; ao mesmo tempo, permitiu obter uma maior sensibilidade sobre a forma mais eficaz de elaborar um questionário que reduzisse os possíveis enviesamentos, quer da parte do entrevistador, quer do instrumento de recolha, quer da parte de quem é entrevistado.

A questão 1 pretendeu identificar o entrevistado na sua relação com o Santuário. A questão 2 do inquérito aferiu as razões da visita ao Santuário. A questão 3 teve como objectivo a enumeração dos produtos usados pelo peregrino durante a sua permanência no Santuário. As questões 4 e 5 pretenderam encontrar termos e associações a Fátima, e estas duas questões, acrescidas da questão 6, tiveram também como objectivo aferir a relação do peregrino com Fátima. A questão 7 pretendeu aferir o posicionamento do Santuário, bem como aferir um conjunto de atributos que permitem diferenciar o Santuário de outras ofertas análogas. As questões 8 e 10 trataram de descobrir e confirmar as associações e os atributos do Santuário de Fátima. A questão 9 destinou-se a avaliar a adequação das ofertas do Santuário. Na generalidade, as questões abertas procuraram obter uma listagem de palavras, associações ou atributos, próxima da imagem dos peregrinos.

Relativamente ao procedimento, este questionário exploratório foi conduzido oralmente pelo entrevistador aos peregrinos que frequentaram o Santuário de Fátima entre 17 e 22 de Agosto de 2001, em horário de conveniência para o entrevistador, dentro do recinto do Santuário (os peregrinos foram entrevistado na própria esplanada).

2.3. Os resultados do estudo exploratório

Para a análise dos resultados, foi desenvolvida uma contagem simples e um cálculo da percentagem (Lendrevie et al., 1996), inclusive das respostas às questões abertas, onde se incluíram as respostas com sentido semelhante (ver anexo 2).

Como foi descrito anteriormente, as diferentes fontes ligadas ao Santuário de Fátima e à Igreja realçam a Mensagem como elemento fundamental da existência do Santuário e do motivo da peregrinação. A paz, a conversão e penitência, a oração, a participação nos sacramentos são os elementos distintivos desta mesma Mensagem.

Tendo como base as respostas das entrevistas exploratórias, conclui-se que não existia diferença significativa entre a imagem que o peregrino tem e o posicionamento implícito da Igreja Católica.

Será, ainda, relevante referir que estas vinte entrevistas exploratórias evidenciaram que as questões eram difíceis, pouco esclarecedoras e de linguagem pouco acessível.

2.4. A recolha e análise de informação adicional

Simultaneamente às entrevistas exploratórias, analisaram-se documentos no Santuário de Fátima e entrevistaram-se alguns responsáveis do Santuário.

É fundamental reter que, tendo como fonte os dados consultados (alguns destes estudos encontram-se referidos no segundo capítulo deste trabalho), se assistiu, nos últimos dez anos, a um aumento de peregrinos que se deslocam ao Santuário de Fátima e a uma maior assistência à missa por grande parte das pessoas presentes no Santuário (os peregrinos que, presentes no Santuário, assistem à missa atingem valores superiores aos 90%).

Num estudo desenvolvido pelo Centro de Recherche Socio-Religieuse (maior estudo feito até agora e disponível no Santuário, sobre as razões que levam os peregrinos ao Santuário de Fátima), com início em 1975 e divulgado em 1994, foram apresentados dados sobre quem vai aos santuários, quais as razões da deslocação, bem como outros aspectos ligados à deslocação. No Santuário de Fátima, os inquéritos foram conduzidos

em 1986. Dos resultados obtidos concluiu-se que: 39,1% dos peregrinos vieram a Fátima por razões espirituais, 44,3% afirmou que o aspecto espiritual-ascético é uma das duas maiores influências na sua vida, 39,2% ia à missa todos os Domingos, 54% afirmou dar muita importância à missa. Nesse mesmo estudo, a Mensagem de Fátima foi definida como sendo um prolongamento da Mensagem de Lourdes, ou seja, oração, conversão, penitência, e ainda paz e reconciliação.

Policarpo Lopes (s.d.), outro investigador sobre as peregrinações aos santuários, apresentou uma crítica a este estudo, colocando dúvidas e restrições quanto à possibilidade de concluir sobre a vivência da Mensagem com o tipo de estudo realizado até então. Lopes questionou se as práticas e os comportamentos dos peregrinos podiam ser lidas directamente, sem ser criada uma tipologia prévia de peregrinos especialmente no que concerne à percepção e à vivência dos Sacramentos. Segundo a fundamentação deste autor, as práticas dos peregrinos no Santuário podiam não implicar e reflectir a vontade da vivência da Mensagem mas uma motivação de outra ordem²¹². E os estudos desenvolvidos e as conclusões apresentadas até à presente data limitaram-se a colocar questões directas aos peregrinos e a observar o crescimento dos números, metodologia que poderia ter enviesado as interpretações.

Na mesma linha de pensamento, Fernandes (2001) sublinhou a especificidade do fenómeno religioso e a sua complexidade, tornando difícil o seu estudo com a construção das grelhas simplificadoras correntes e tipificação de fenómenos, nomeadamente para a investigação em marketing.

Partindo das questões levantadas por estes investigadores, é legítima a desconfiança face a perguntas directas nos inquéritos e com um conteúdo semântico de difícil interpretação, quando usado junto dos peregrinos em geral²¹³.

Em jeito de síntese, a partir desta altura, questionou-se os resultados dos anteriores estudos, bem como as opiniões recolhidas ocasionalmente junto de responsáveis do

²¹² O Centro de Recherche Socio-Religieuse apresentou em 1995 uma proposta de inquérito a fim de reformular a “pesquisa sócio-religiosa sobre Fátima”, estudo ainda não concluído.

²¹³ Esta questão podia implicar uma prévia análise das diferentes codificações dos termos religiosos atendendo ao seu nível sócio-económico, classe social, nível literário, práticas religiosas habituais na história da família, região onde se habita, entre outras diferenças, pelos diferentes públicos. Um estudo desta índole levaria a uma investigação mais aprofundada, fugindo claramente ao campo científico em que este estudo se situa.

Santuário, e recolocou-se a questão se existe ou não diferença entre a imagem percebida pelos peregrinos e o posicionamento implícito.

2.5. As pistas para o estudo posterior

Na conclusão do segundo capítulo, e para além dos elementos do posicionamento que podem ser aferidos no discurso da Igreja Institucional, foram introduzidos novos elementos para o posicionamento do Santuário, elementos estes passíveis de serem diferenciadores para determinados peregrinos.

Esta indefinição relativa ao posicionamento e as objecções levantadas pelos investigadores referidos, levou, por um lado, à legitimação e continuação das questões iniciais da investigação; por outro lado, obrigou a um cuidado na escolha do instrumento de recolha de dados de forma a minorar os enviesamentos originados por perguntas fechadas.

Assim, o plano de investigação prosseguiu após estarem reunidos os critérios para a elaboração dos inquéritos, elaborados com base na revisão da literatura, na pesquisa bibliográfica no Santuário, na auscultação feita aos responsáveis do Santuário e nos resultados das entrevistas exploratórias.

3. O estudo descritivo

A informação reunida através dos procedimentos que se acabou de descrever, foi fundamental já que não existia um instrumento capaz de responder cabalmente às questões iniciais; e assim o estudo empírico consistiu em entrevistas dirigidas aos peregrinos do Santuário de Fátima, tendo estas como único suporte um inquérito pré-definido.

3.1. A amostra

Utilizou-se uma amostragem por conveniência (Mattar, 1992; Reis e Moreira, 1993; Jankowicz, 1995). Procurou-se contemplar a diversidade das pessoas inquiridas, não sendo a amostra nem representativa nem proporcional.

As horas e os dias, nos quais decorreram os inquéritos, resultaram da conveniência do investigador, embora se tivesse tido o cuidado de recolher questionários ao longo do ano de modo a evitar efeitos de sazonalidade. Os inquéritos dirigiram-se aos peregrinos presentes no recinto do Santuário de Fátima nos dias: 12, 13 e 14 de Outubro de 2001, 2 de Novembro de 2001, 8 de Dezembro de 2001, 23 de Fevereiro de 2002, 28 de Março de 2002, 12 e 25 de Maio de 2002 e 17 de Agosto de 2002. Os inquéritos sucederam-se das 9 horas da manhã até às 5/6 horas da tarde (a hora final variou consoante a altura do ano devido à presença de luz suficiente para a condução do inquérito).

Das datas enumeradas, resultou uma amostra constituída por um total de 507 peregrinos, portugueses residentes ou não no território nacional, com idade superior aos 18 anos e de ambos os sexos (51,5% feminino e 48,5% masculino). A descrição sócio-demográfica adicional é apresentada de seguida, apesar de ser um dos resultados das entrevistas (i.e., tratou-se de descritores definidos à posteriori). De maneira a facilitar a leitura dos dados, optou-se pela apresentação dos totais em percentagem.

A descrição sócio-demográfica dos 507 peregrinos inquiridos é a seguinte:

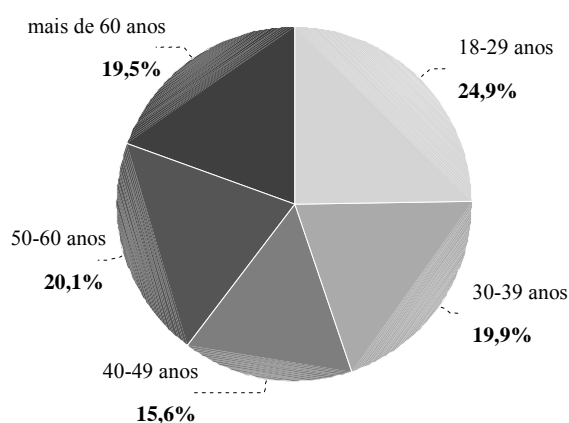


Figura 01. Idade

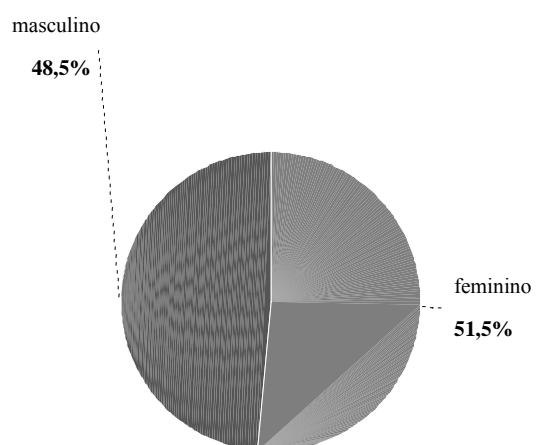


Figura 02. Género



Figura 03. Estado Civil

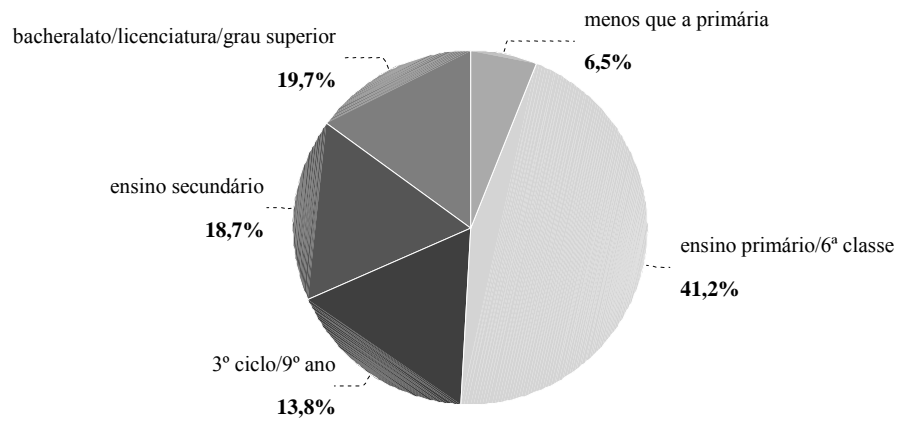


Figura 04. Habilitações Literárias

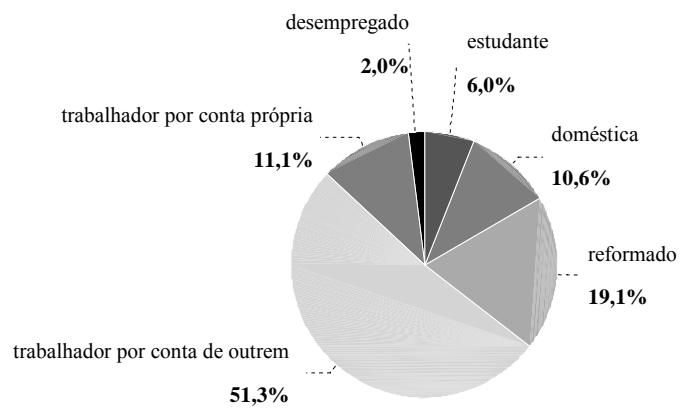


Figura 05. Situação Profissional

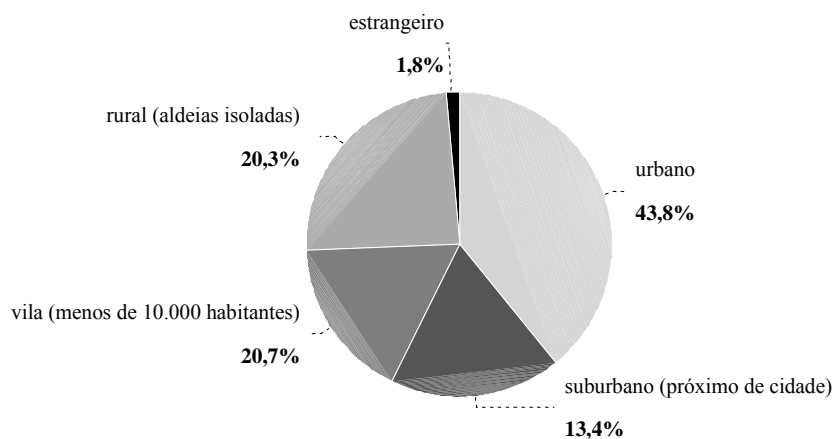


Figura 06. Habitat

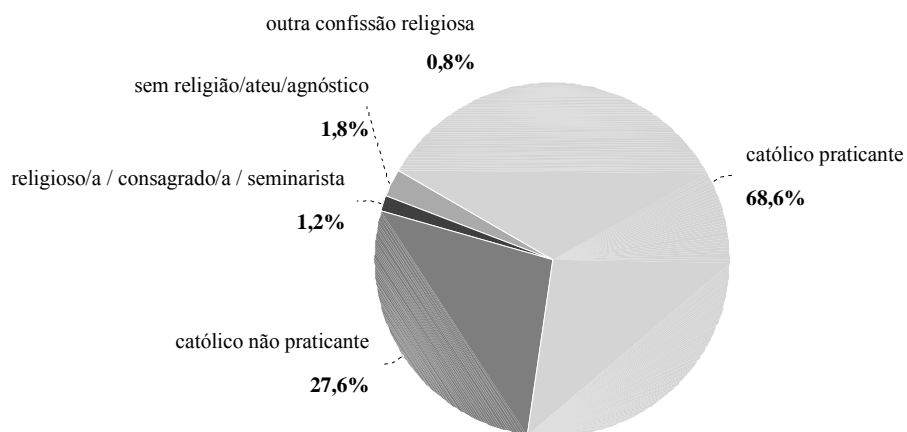


Figura 07. Situação Religiosa

3.1.1. A possibilidade de uma amostragem por quotas

Antes de se iniciarem as entrevistas, foi estudada a possibilidade de se obter uma amostragem por quotas, i.e., definir o perfil desejável do indivíduo e o número de inquiridos por quotas (variáveis definidas à priori) com base em informação já

recolhida. Este tipo de amostragem podia diminuir o enviesamento devido aos erros de amostragem (Reis e Moreira, 1993; Lendrevie et al., 1996), pois espera-se que uma amostragem por quotas seja mais representativa da população do que uma amostragem por conveniência.

De facto, tentou-se o uso de informação secundária resultante da investigação realizada por Ambrósio (2001) acerca dos peregrinos a pé. Este estudo, já exposto neste trabalho, consistiu numa análise aos inquéritos feitos a 2.937²¹⁴ peregrinos a pé de nacionalidade portuguesa durante o mês de Maio de 2001. As variáveis sócio-demográficas usadas foram: o sexo, a idade, as habilitações literárias e a situação religiosa.

Como se poderá verificar pelos resultados obtidos, patentes no anexo 03, o tamanho dos grupos de peregrinos resultantes desta descrição sócio-demográfica é pequeno. Desta forma, colocou-se em dúvida se seria possível respeitar com precisão os números de cada sub-tipo de peregrinos, procedimento que seria difícil e bastante fastidioso. Além disto, estes números não condiziam com a percepção do Reitor do Santuário relativamente aos peregrinos existentes no Santuário. Este facto afigura-se natural, já que o estudo de Ambrósio se dirigiu apenas aos peregrinos a pé durante o mês de Maio, sendo o universo de peregrinos em Fátima muito mais vasto, quer em termos temporais, quer, e muito especialmente, na forma de deslocação ao Santuário.

Tendo como ponto de partida estas dificuldades, decidiu-se conduzir uma amostragem por conveniência, estabelecendo, “a priori”, um número mínimo de 500 entrevistas, número de entrevistas considerado satisfatório para diminuir o enviesamento. Ficou estabelecida também a importância de haver cuidado, pela parte dos entrevistadores, em dirigir as entrevistas a todo o tipo de peregrinos; assim, esperou-se representar, de forma cabal, os dois sexos, todas as idades, os diferentes motivos de deslocação, bem como restantes características, as quais se esperou serem, de alguma forma, induzidas pelo aspecto exterior do peregrino (procedimento completamente subjectivo mas que se revelou, em parte dos casos, útil para se conseguir a amostra diversificada).

²¹⁴ O número final de inquéritos validados foi de 2.940 do qual se retiraram 3 inquéritos por serem respeitantes a peregrinos estrangeiros.

3.2. O instrumento

O estudo foi realizado através de inquéritos (ver anexo 04) periódicos aos peregrinos.

Pelo exposto anteriormente, escolheram-se perguntas abertas para reduzir ao mínimo a possibilidade de enviesamento, devido aos erros de recolha de informação (Lendrevie et al., 1996). Foram utilizadas perguntas fechadas apenas na parte do inquérito que versa sobre a descrição sócio-demográfica, variáveis quantitativas da ida a Fátima e na parcela que trata de aspectos particulares da estada do peregrino no Santuário.

A questão 1 pretendeu aferir como é que o peregrino identifica Fátima, utilizando uma associação livre (Aaker, 1991). As questões 2 e 8 tiveram como objectivo aferir o conhecimento dos peregrinos, respectivamente, a assimilação da Mensagem e da vida dos pastorinhos. As questões 3 e 4 visaram conhecer os motivos de deslocação (comportamento do peregrino), podendo dar pistas sobre quais poderiam ser os atributos mais relevantes. As questões 5 e 6 destinaram-se a sugerir atributos relevantes de Fátima. A diferenciação do Santuário esteve expressa na questão 7. Os aspectos relacionados com a ida do peregrino e a sua estada no Santuário, foram reflectidos nas questões 9, 10, 11, 12, 15, 16 e 18. As questões 13 e 14 aferiram, respectivamente, uma característica distintiva e uma característica negativa de Fátima. A questão 17 tratou dos aspectos positivos e negativos da organização possibilitando pistas para o Santuário melhorar a sua imagem. Os dados sócio-demográficos foram operacionalizados da questão 19 a 25.

Mas de que maneira estas questões respondem às questões formuladas inicialmente neste capítulo?

A imagem²¹⁵, um conjunto de entidades muito variáveis, foi compreendida, na sua globalidade, através da questão 1 (identificação), questões 3 e 4 (motivos de deslocação) e questões 5, 6, 13, 16 e 17 (atributos relevantes). Os atributos mais

²¹⁵ Este inquérito contempla apenas a segunda fase da medição da imagem, i.e., a imagem ao longo de dimensões relevantes. O primeiro passo nesta medição, a familiaridade e favorabilidade da imagem, não são medidos por se considerarem questões irrelevantes a clientes que estão a comprar o produto: os peregrinos que estão no próprio Santuário. E o estudo tem como objecto o Santuário. Assim, pode assumir-se que a marca Santuário é familiar e os consumidores são favoráveis a ela.

relevantes de Fátima enquanto marca, foram dados pelas respostas à imagem e pela diferenciação. A adequação do posicionamento implícito na imagem percebida pelos peregrinos, aferiu-se pelas questões 1 (elemento de identificação) e questão 7 (elemento de diferenciação). Para se compreender melhor a diferenciação, a questão 7 foi relacionada com outras questões: 2, 4, 9, 10, 18, 19, 21, 22, 25. De forma a perspectivar o possível reposicionamento do Santuário de Fátima, foram utilizados todos os elementos anteriormente referidos, com especial incidência sobre as questões que trataram de atributos e características distintivas, os grupos de peregrinos que partilharam as mesmas escolhas e o marketing-mix do santuário.

De maneira a clarificar o objectivo de todas as questões, há alguns dados que necessitam de uma observação adicional. As questões 13 e 14, dirigiram-se aos aspectos positivos e negativos de Fátima em termos gerais: o local, o Santuário e o seu redor, o fenómeno, a história, as práticas, etc. Na segunda opção da pergunta sobre as habilitações literárias (questão 22), considerou-se a 3ª classe antiga como equivalente à conclusão do ensino primário. Nos inquéritos realizados neste estudo, a questão sobre a situação religiosa (questão 25) foi respondida com base na auto-apreciação que o próprio peregrino tem de si; e assim, muitos peregrinos responderam que eram católicos praticantes, apesar de afirmarem que não iam todos os Domingos à missa²¹⁶.

3.3. Os procedimentos

Os inquéritos foram administrados verbalmente por três entrevistadores nos dias anteriormente enumerados (um dos entrevistadores é o autora do presente estudo). O local para a condução do inquérito foi o recinto do Santuário de Fátima já que as pessoas aí presentes são o público-alvo do presente estudo, i.e. , os peregrinos.

De forma a ver diminuído o enviesamento resultante da presença do entrevistador (uma das causas dos erros de recolha de informação e, portanto, uma das desvantagens da entrevista pessoal), os entrevistadores foram formados no sentido de: não serem

²¹⁶ Apesar de “o mandamento da Igreja determina e precisa a lei do Senhor: “No Domingo e nos outros dia festivos de preceito, os fiéis têm obrigação de Participar na missa” (CIC; cân. 1247)” in Catecismo da Igreja Católica, p. 468.

selectivos na escolha do entrevistado, não introduzirem ideias próprias na condução do inquérito, não induzir o entrevistado através dos seus gestos ou palavras, não registar como resposta a sua ideia mas reproduzir fielmente as palavras do entrevistado (Reis e Moreira, 1993).

3.4. A análise dos dados

De maneira a responder às questões iniciais, resultantes dos objectivos do estudo, procedeu-se à análise das respostas dadas pelos peregrinos ao inquérito.

O tratamento dos inquéritos desenvolveu-se em duas fases: uma primeira fase com o intuito de transformar as respostas às questões abertas em unidades quantificáveis; uma segunda fase de tratamento estatístico desses dados.

3.4.1. A análise de conteúdo

As respostas às questões abertas do questionário foram sujeitas a análise de conteúdo (Mucchielli, 1974; Bardin, 1977; Jankowicz, 1995; Mace, 1997). Através desta técnica, foi possível proceder à quantificação dos vários itens de significação das respostas dos peregrinos.

A subjectividade da aplicação deste método foi inicialmente reduzida pela existência de uma grelha prévia (o que quer dizer que existe uma “semi-categorização prévia”), resultante esta da semântica fornecida pelo estudo exploratório e da revisão bibliográfica. Assim, as categorias, definidas no trabalho da análise, tiveram duas fontes: a grelha prévia e o conteúdo das respostas dos inquéritos.

O desenvolvimento da análise de conteúdo foi desenvolvido da seguinte maneira:

- iniciou-se com uma leitura flutuante das respostas dos inquéritos;
- inventariaram-se as palavras usadas por unidade de contexto (i.e., a totalidade da resposta a uma questão);

- eliminaram-se as palavras redundantes, de forma a que cada unidade de contexto representasse apenas uma unidade de registo (a unidade de registo é a rubrica, ou categoria, que permite uma significação objectiva da mensagem), o que quer dizer que uma resposta originou apenas uma categoria;
- por fim, precisou-se o campo semântico das palavras escolhidas, consistindo este trabalho de precisão essencialmente em enumerar as componentes possíveis de cada categoria (as expressões mais distantes da moda – moda enquanto conceito estatístico – foram substituídas por palavras mais pertinentes no âmbito da questão).

As categorias foram definidas por temas (semântica) e por palavras (léxico).

De forma a diminuir a subjectividade na escolha das categorias, aquando da aplicação destas categorias aos inquéritos efectuados, utilizou-se o método dos juízes. O resultado deste procedimento encontra-se no anexo 05. Da análise de conteúdo aplicada a cada inquérito, resultou uma resposta única a cada questão aberta (as respostas fechadas foram tratadas igualmente com respostas únicas).

3.4.2. As técnicas de tratamento de dados

Para o tratamento dos inquéritos utilizou-se o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 10, para Windows.

Para descrever, resumir e sintetizar os resultados das diferentes variáveis, utilizaram-se sobretudo as percentagens.

Com o objectivo de determinar a existência de associação estatisticamente significativa entre duas variáveis nominais (ou tratadas como tal), foi utilizado o Teste de Independência do Qui-Quadrado (Reis e Moreira, 1993; Davis, 1997; Hill e Hill, 2000; Pestana e Gageiro, 2000). Concluiu-se pela existência de associação ou relação de dependência entre cada duas variáveis (Pestana e Gageiro, 2000) sempre que o nível de significância do referido teste (*Asymp. Sig.* no SPSS) foi igual ou menor que 0,05.

Tendo em vista a análise da estrutura da relação entre duas variáveis qualitativas, foi escolhida a Análise Factorial de Correspondências, uma técnica não paramétrica,

exploratória e não confirmatória do conjunto de técnicas multidimensionais. A opção pela Análise Factorial de Correspondências decorre do facto de esta permitir visualizar num gráfico, e com pormenor, a relação entre as múltiplas categorias de duas variáveis nominais (ou tratadas como tal) (Augustine et al., 1992; Myers, 1996; Davis, 1997; Yavas e Riecken, 1997; Alden et al., 1999; Meulman e Heiser, 1999; Hill e Hill, 2000; Pestana e Gageiro, 2000).

Para realizar a Análise de Correspondências, partiu-se de uma base de dados (uma tabela de contingência para as frequências agregadas, ou seja, uma tabela resultante do cruzamento das frequências das duas variáveis), utilizou-se a correspondência canónica via Anacor (Pestana e Gageiro, 2000), o método de normalização *symmetrical* (este método de normalização permite analisar as diferenças ou semelhanças entre as duas variáveis, através das distâncias entre as categorias das diferentes variáveis) e a distância euclidiana.

Através deste procedimento, obteve-se um conjunto de dimensões (o número de dimensões resultante é igual ao número de linhas subtraído de 1 ou número de colunas subtraído de 1), cada qual explicando parte da inércia total. De seguida, escolheram-se apenas as dimensões e as categorias mais explicativas dessa dimensão (estas categorias devem simultaneamente exibir a maior inércia por dimensão e estarem afastadas da origem do gráfico (0,0)). Os atributos com a maior variância na dimensão em análise, deram o nome à respectiva dimensão.

De forma a detectar se é possível definir grupos de peregrinos quando estão em análise simultaneamente três variáveis nominais (ou tratadas como tal) utilizou-se a Análise de Homogeneidade (HOMALS). Assim, tornou-se possível analisar as combinações entre as múltiplas categorias das diferentes variáveis e dispô-las graficamente, tendo-se obtido mapas onde se visualizam diferentes grupos de peregrinos. Entenda-se que falar em grupos de peregrinos implica referir os indivíduos que evidenciam tendência para partilhar as mesmas categorias de diferentes variáveis. Do ponto de vista gráfico, a homogeneidade é analisada a partir da relativa proximidade entre categorias de diferentes variáveis, evidenciando, assim, associações privilegiadas. Para além de ser possível aferir sobre o perfil dos vários grupos de peregrinos, pode também observar-se o posicionamento relativo que esses mesmos grupos ocupam no espaço em análise.

1. Introdução

Este capítulo tem como objectivo apresentar os resultados do estudo descritivo.

Assim, e num primeiro momento, pretende-se medir e identificar a imagem que os peregrinos têm de Fátima, bem como descrever os atributos mais relevantes de Fátima enquanto marca. São também apresentados os dados recolhidos junto dos peregrinos relativos à sua deslocação a Fátima. Partindo da análise desta informação, responde-se às duas questões iniciais formuladas no terceiro capítulo.

De seguida, analisa-se a questão que permite diferenciar o Santuário de Fátima face a outros locais de culto, i.e., o posicionamento (no seu elemento de diferenciação) do Santuário de Fátima enquanto imagem percebida pelos peregrinos. Com o objectivo de obter dados para um possível reposicionamento, a diferenciação é relacionada com outras variáveis em simultâneo: situação religiosa do peregrino, modalidade da vinda a Fátima, vezes que veio a Fátima, outros dados sócio-demográficos, conhecimento da Mensagem de Fátima, motivos de deslocação a Fátima e significado da confissão. A partir deste objectivo, o mesmo procedimento é desenvolvido para outras variáveis.

Num último momento, e para responder à questão da adequação do posicionamento implícito do Santuário de Fátima, indicam-se as diferenças, ou semelhanças, desta imagem percebida face ao posicionamento implícito, quer para a Igreja Católica institucional quer para a organização Santuário de Fátima.

2. A imagem dos peregrinos

No anexo 06 encontram-se as tabelas de frequência do estudo desenvolvido junto dos peregrinos. Através da análise das frequências, evidenciam-se os resultados de seguida apresentados (são apenas referidas as categorias com frequências mais elevadas, bem como as percentagens consideradas válidas pelo SPSS).

2.1. A identificação

No que concerne à identificação de Fátima:

- 42,3% dos peregrinos inquiridos identifica Fátima como um local de fé;
- 40,8% dos peregrinos questionados identifica Fátima com uma experiência, a saber,
 - 14,2% identifica Fátima como sendo uma experiência espiritual/religiosa,
 - 13,6% identifica Fátima com uma experiência de paz/tranquilidade,
 - 13% identifica Fátima como sendo uma experiência maravilhosa do foro transcendental.

2.2. A Mensagem

Relativamente ao conhecimento que os peregrinos entrevistados têm da Mensagem de Fátima, 24,5% afirma que o seu aspecto mais importante é ser uma mensagem de paz entre os homens. 16,5% dos inquiridos afirma desconhecer o que é a Mensagem de Fátima e 12,6% identifica-a com a oração.

2.3. Os motivos de deslocação

No que concerne aos motivos da deslocação dos peregrinos a Fátima:

- no dia em que lhes é ministrado o inquérito, os motivos principais que trazem os peregrinos a Fátima são:
 - 17,8% dos peregrinos inquiridos afirma que o principal motivo que o leva no presente dia a Fátima é a fé,
 - 16% identifica a promessa por si, ou por um membro familiar, como o principal motivo que o traz a Fátima,
 - 13,8% dos inquiridos desloca-se a Fátima para acompanhar família ou amigos;
- em geral, os motivos que trazem os peregrinos a Fátima são:
 - a fé, apontada por 19,8%,
 - o gosto de vir e a devoção/amor a Nossa Senhora são referidos por 10% e 9,8% das escolhas dos peregrinos, respectivamente.

2.4. As associações a Fátima

As associações a Fátima dos peregrinos inquiridos são:

- a primeira palavra associada é Nossa Senhora (ou uma palavra que pretende identificar a pessoa de Nossa Senhora) com indicação por 33,6% dos peregrinos; paz e pedir, ambas com 8,3%;
- Quando inquiridos sobre a segunda palavra, as escolhas são a paz para 11,1% dos peregrinos inquiridos, seguida de valores positivos e fé, com 9,4% e 9%, respectivamente, e pedir com 8,2%.

2.5. Os Pastorinhos de Fátima

Quando questionados sobre a vida e história dos Pastorinhos de Fátima, os peregrinos inquiridos referem como sendo o mais importante:

- as aparições para 18,4%;
- a fé e a fidelidade a Nossa Senhora para 15,6%;
- outras virtudes pessoais para 14%;
- o sofrimento e os sacrifícios para 13,8%;
- 10,9% afirma não saber;
- a coragem e a persistência para 10,3%.

2.6. Outros dados sobre a deslocação a Fátima

No que diz respeito a aspectos da vinda a Fátima, os inquiridos afirmam:

- 46,8 desloca-se a Fátima como peregrino individual, 18% para acompanhar outro peregrino e 15,4% vem a Fátima para cumprir uma promessa;
- 72,9% dos peregrinos já veio a Fátima mais do que dez vezes em toda a sua vida;
- 72,3% dos peregrinos considera que a vida muda após vir a Fátima (e para estes) devido a uma maior esperança/ânimo/alívio/tranquilidade para 35,9%, mais fé para 22,5% e porque a vida melhorou para 19,7%; 27,7% dos peregrinos inquiridos considera que a vida não mudou (em anexo, as parcelas dizem respeito ao total das respostas: peregrinos para quem a vida muda + peregrinos para quem a vida não muda).

Relativamente às coisas que os peregrinos costumam fazer em Fátima:

- 90,5% desloca-se à Capelinha das Aparições, 82,6% frequenta sacramentos (como a eucaristia), 79,5% reza o terço, 67,9% costuma oferecer velas, 45,4% dá oferendas e, ainda, 29,2% desloca-se aos Valinhos;

- 64,3% dos inquiridos já fez uma promessa a Nossa Senhora e, destes, 95,4% considera que a promessa foi atendida;
- 25,8% dos peregrinos questionados costumam receber o sacramento da reconciliação (vulgo, confissão) no Santuário de Fátima quando aqui vem.

Relativamente ao significado da confissão:

- 13,9% consideram-no como limpeza da consciência, 13,6% como arrependimento, 11,1% enquanto alívio e 10% como ser perdoado. É de realçar que 17,3% (9,8% + 7,5%) afirma confessar-se directamente a Deus ou Cristo ou que a confissão não lhe diz nada.

2.7. Os aspectos positivos e negativos de Fátima e Santuário enquanto organização

No que concerne aos aspectos positivos de Fátima mais nomeados:

- o ser local de vivência da fé para 18,1% dos peregrinos inquiridos e as qualidades físicas do espaço para 13,6%.

Os aspectos negativos de Fátima mais sublinhados são:

- o comércio envolvente para 17,9% e a falta de tranquilidade/respeito para 13,4%.

É de realçar que 30,6% dos peregrinos não encontra aspectos negativos em Fátima.

Relativamente aos aspectos mais positivos de Fátima enquanto organização:

- 27,7% dos peregrinos inquiridos refere a organização/serviços em geral como o melhor aspecto, 17% aponta a higiene/limpeza e 15,5% refere que tudo está bom em termos de organização.

Os aspectos negativos de Fátima em termos de organização são (aqueles que no entender dos peregrinos entrevistados devem sofrer melhorias):

- 11,8% refere as deficiências nos dispositivos físicos do Santuário (local da queima das velas, cobertura da esplanada, corrimão para a Basílica, écrans gigantes, etc.) e 10,7% aponta as fracas condições logísticas (como o estacionamento ou a falta de locais para pernoitar).

Também nesta questão, é de sublinhar que 32,9% dos peregrinos considera não haver aspectos negativos na organização e 17,2% afirma que não sabe responder à questão.

3. O posicionamento enquanto imagem dos peregrinos

Como foi descrito no segundo capítulo, o posicionamento comporta elementos de identificação e de diferenciação. No início deste capítulo, foi referida a identificação de Fátima para os peregrinos inquiridos. Então, de forma a completar o posicionamento para os peregrinos apresentam-se, agora, os resultados relativos à diferenciação. Além dos números obtidos nas respostas a esta questão, de maneira a aprofundar o conhecimento da diferenciação do Santuário na percepção dos peregrinos inquiridos e obter informação para um possível reposicionamento, relaciona-se posteriormente esta variável com outras.

3.1. A diferenciação

Quando inquiridos sobre a diferença de Fátima face a outros locais de culto, i.e., a diferenciação (termo que será utilizado neste capítulo para referir a questão número 7²¹⁷), os peregrinos apontam os seguintes factores (ver no anexo 06 as frequências da questão 7):

- local de mais fé, para 14,4%;
- 12,2% afirmam não saber;
- ser local de multidões, para 11%;
- o mesmo que outros lugares, para 11%;
- diferença pelas aparições de Nossa Senhora, para 10%.

²¹⁷ “Pensando noutros lugares de culto ou de peregrinação, o que distingue para si Fátima de todos os outros lugares? Diga-me qual a principal diferença de Fátima face a outros lugares de culto ou de peregrinação.”

De modo a possibilitar uma análise mais eficaz da diferenciação, agregam-se as vinte e uma categorias inicialmente definidas na questão número 7 num grupo mais reduzido de categorias. Esta junção das categorias (categorias resultantes da análise de conteúdo) desenvolve-se a partir do método dos juízes, dando origem às seguintes seis novas categorias, como se pode visualizar no quadro 04:

Quadro 04. Recategorização da variável diferenciação

Categorias iniciais	Novas categorias
presença forte de Nossa Senhora	Aparições
Pastorinhos	
diferença pelas aparições de Nossa Senhora	
diferença pela Mensagem (expressa ou latente)	
local de mais fé/busca de Deus (fé, procura, experiência de)	Local de fé
local/sinal especial	
Santuário/credibilizado pela Igreja (altar do mundo, o mais importante, o mais em Portugal)	
espaço tranquilo/respeito/dignidade	
experiência de paz (benefício)	
afluência sacramentos	
local de multidões/grandiosidade/assembleias numerosas	Multidões e fervor
por ser local português	
mais devoção/fervor (mais fé neste, acreditar mais neste)	
mais milagres/promessas	
gosto (componente afectiva)	
o mesmo que outros Santuários/lugares de culto	Igual
menos comércio	Comércio
mais comércio / turismo	
fomentado pela Igreja (negativo)	
não sabe/não conhece outros	Não sabe/não responde
não responde	

Os resultados desta recategorização são os seguintes, em ordem decrescente da preferência expressa (ver no anexo 07 os resultados absolutos):

- 33,5% refere o facto de Fátima ser local de fé;
- 26,8% refere as multidões e fervor;
- 14% identifica as aparições;
- 13,6% afirma não saber o que diferencia Fátima de outros locais;
- 10,8% é da opinião que Fátima é igual aos outros locais de culto;
- 1,2% diferencia Fátima pelo comércio.

3.2. A relação entre diferenciação e situação religiosa

Interessa agora determinar se existe associação estatisticamente significativa entre a diferenciação com outros dados recolhidos junto dos peregrinos. Inicia-se esta análise verificando se existe relação entre a variável diferenciação e a variável situação religiosa.

As variáveis **diferenciação** (utilizando-se a questão número 7 com as seis novas categorias) e **situação religiosa** não são independentes (Sig.=.000<.05, quadro 05).

Quadro 05. Teste qui-quadrado às variáveis diferenciação e situação religiosa

	diferenciação-posicionamento	situação religiosa
Chi-Square ^{a,b}	206,124	881,925
Df	5	4
Asymp. Sig.	,000	,000

^a 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 84,5.

^b 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 101,4.

Então, interessa saber qual a natureza da relação existente; quer dizer, pretende-se perceber como se relacionam as categorias das variáveis diferenciação e situação religiosa expressas pelos peregrinos inquiridos.

Para responder a esta questão, opta-se pela Análise de Correspondências (Anacor). Utilizando-se o método de normalização symmetrical principal (ver anexo 08), obtêm-se quatro dimensões; a primeira dimensão explica 94% da inércia total (com uma inércia de 0,032); assim, apenas se escolhe a dimensão 1 para explicar o fenómeno em causa. Esta solução é estável, i.e., produzirá os mesmos resultados para outras amostras semelhantes da mesma população (Pestana e Gageiro, 2000), já que a correlação entre os valores próprios das dimensões é pequena (-0,084).

Escolhida apenas a dimensão 1, importa, agora, enumerar as categorias mais explicativas dessa dimensão: categorias que exibem a maior inércia por dimensão e, simultaneamente, estão afastadas da origem do gráfico.

Utilizando este procedimento, as categorias da variável situação religiosa que mais contribuem para a inércia da dimensão 1 são (como se pode verificar pela figura 08):

- os católicos praticantes (esta categoria contribui 0,672 para a inércia da dimensão 1 e encontra-se afastada da origem do gráfico);
- os católicos não praticantes (categoria que contribui 0,277 para explicar a inércia da dimensão e encontra-se afastada da origem do gráfico).

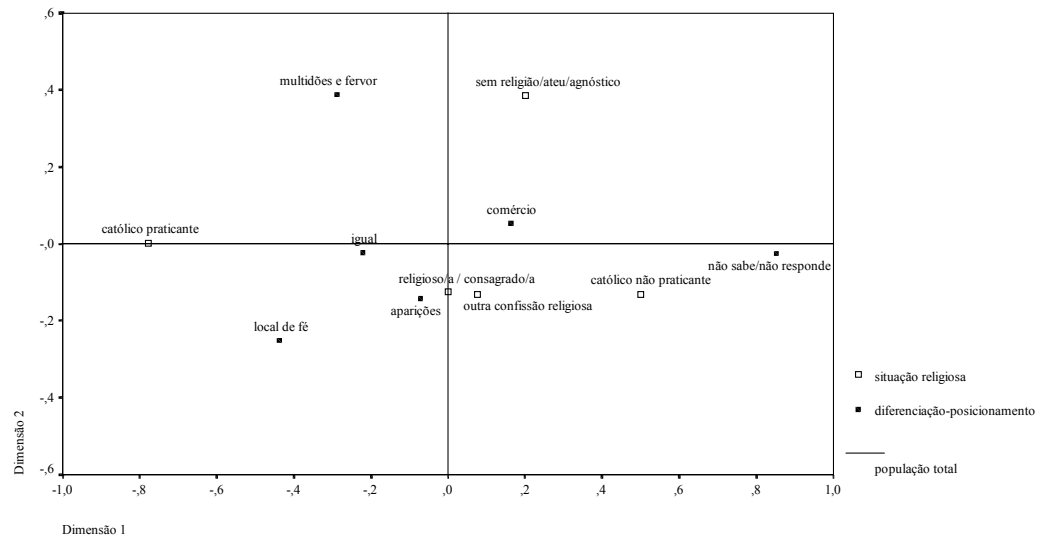


Figura 08. Mapa da relação entre diferenciação e situação religiosa

Como conclusão pode afirmar-se que:

- os **católicos praticantes** e os **católicos não praticantes diferem** no que respeita à diferenciação que fazem do Santuário de Fátima;
- os **católicos praticantes** estão mais associados à categoria de diferenciação **local de fé**;
- os **católicos não praticantes** estão mais associados à categoria **não sabe/não responde**.

3.3. A relação entre diferenciação e outros dados sócio-demográficos

A Anacor, à semelhança do que foi acabado de explicar, é utilizada para perceber como se relaciona a variável diferenciação com outras variáveis sobre dados comportamentais e sócio-demográficos, como se poderá verificar no anexo 09.

Através deste procedimento retiram-se conclusões como:

- relativamente à modalidade do peregrino ao deslocar-se a Fátima, o **peregrino individual** é o que mais diferencia Fátima como **local de fé**;
- os peregrinos que já vieram a Fátima **mais de 10 vezes** são os que mais consideram o Santuário como sendo **igual a outros locais de culto**;
- os peregrinos com idade entre os **18 e 29 anos** e os peregrinos **solteiros**, são os que mais diferenciam Fátima como **aparições**;
- no que diz respeito às habilitações literárias, os peregrinos com ensino primário e os peregrinos com ensino secundário, são os que mais diferem relativamente à diferenciação; os **peregrinos com ensino secundário** são o grupo que mais diferencia Fátima como **local de multidões**, face a outros locais de culto.

3.4. As variáveis trabalhadas com a diferenciação

3.4.1. Os motivos da deslocação a Fátima

À semelhança do que foi efectuado para a questão número 7, agregam-se as vinte e duas categorias da questão número 4 em cinco novas categorias, como se poderá confirmar no quadro 06, tendo como base o método dos juízes.

Quadro 06. Recategorização da variável motivos da deslocação a Fátima

Categorias iniciais	Novas categorias
peregrinos que participam nos sacramentos	Fé
peregrinos que buscam conhecer e viver a Mensagem (expresso ou latente)	
peregrinos que buscam espaço de comunhão com Deus	
diferença pela Mensagem (expresso ou latente)	
para rezar	
para agradecer	
pela fé	Experiência de paz
peregrinação	
pela experiência de paz, tranquilidade interior	Devoção
busca de espaço tranquilo (referência ao espaço)	
por devoção	Promessa e tradição
devoção/amor a Nossa Senhora (rezar a, agradecer a dia de)	
promessa por si ou pela família	
pedir pela família	Outros motivos
por tradição	
acompanhar família/amigos	
ocasião especial	
pelo gosto de vir	
por trabalho	
entretenimento (passeio/ curiosidade/ ver ambiente)	
não sabe	
não responde	

As cinco novas categorias da questão 4, sobre os motivos genéricos que levam os peregrinos entrevistados a Fátima, resultam nos seguintes valores (ver anexo 10):

- 36,1% afirma deslocar-se a Fátima por motivos de fé;
- 22,5% refere outros motivos para se deslocar a Fátima (incluindo-se aqui os casos não sabe/não responde);
- 16,8% aponta motivos de promessa e tradição;
- 12,8% desloca-se a Fátima por devoção;
- 11,8% refere a experiência de paz.

Utiliza-se novamente a Anacor, desta vez em relação aos motivos genéricos face a outros dados comportamentais e sócio-demográficos de forma a visualizar como variam as razões que levam o peregrino a Fátima com outras variáveis, o que se poderá

observar no anexo 11, chegando-se a conclusões como (são apenas apresentados os tratamentos que permitem retirar alguma conclusão pertinente e fiável):

- relativamente à modalidade escolhida pelo peregrino ao deslocar-se a Fátima, o **peregrino individual** é o que mais se desloca a Fátima por motivos de **fé**;
- os peregrinos com idade entre os **30 e 39 anos** são os que mais explicam a variação nos motivos invocados para se deslocar a Fátima e, ainda, são os que estão mais associados à deslocação pela **experiência de paz**;
- no que concerne às habilitações literárias, os peregrinos com bacharelato/licenciatura e os que têm ensino primário/6^a classe são os que mais diferem relativamente à razão de deslocação; os peregrinos com **bacharelato/licenciatura/grau superior** são o grupo que está mais associado à deslocação pelo motivo da **fé**;
- na situação profissional, os **reformados** estão mais associados ao motivo **devoção**; os **trabalhadores por conta de outrem** estão mais associados a outros motivos e à promessa e tradição para vir a Fátima;
- relativamente à situação religiosa, os **católicos praticantes** deslocam-se preferencialmente a Fátima por **devoção** face aos outros peregrinos e os **católicos não praticantes por outros motivos**.

3.4.2. O conhecimento da Mensagem de Fátima

Através de uma recategorização da questão número 2 (como se pode ver no quadro 07) transformam-se as respostas em quatro novas categorias (i.e. aparições; oração, conversão e paz; fé cristã; desconhecimento).

Quadro 07. Recategorização da variável conhecimento da Mensagem de Fátima

Categorias iniciais	Novas categorias
associação às aparições/Nossa Senhora/pastorinhos	Aparições
mensagem de arrependimento (ou conversão ou penitência)	Oração, conversão e paz
mensagem de paz entre os homens (a paz, paz e amor, esperança)	
oração, conversão/penitência (= resposta mais completa)	
oração (incentivo a, rezar o terço, rezar pela paz)	
experiência pessoal afectiva, devoção	Fé cristã
fé (experiência de, que se transmite)	
amor ao próximo, unidade (amizade)	
religião (apelo a, ser, peregrinação)	
seguir o Evangelho (amar a Deus)	
milagres	Desconhecimento
algo bom e importante (vago)	
nada de especial	
ideia negativa, algo enganador	
não sabe (dito expressamente ou latente)	
saúde (pedir por)	
não responde	

Desta forma, obtêm-se os seguintes resultados (ver anexo 13 para maior detalhe):

- Oração, conversão e paz com 47,7%;
- Desconhecimento da Mensagem de Fátima, para 28,4%;
- Fé cristã, com 18,9%;
- Aparições, na escolha de 4,9%.

Relacionando esta variável com a diferenciação (ver anexo 12), é possível concluir, como se verifica na figura 09 que:

- os peregrinos que identificam a Mensagem de Fátima como **oração, conversão e paz**, diferenciam preferencialmente o Santuário como sendo **local de fé**;
- os peregrinos que **desconhecem a Mensagem de Fátima** diferenciando preferencialmente o Santuário com **multidões** ou **não sabe/não responde** (como resposta à questão sobre diferenciação face a outros locais de culto).

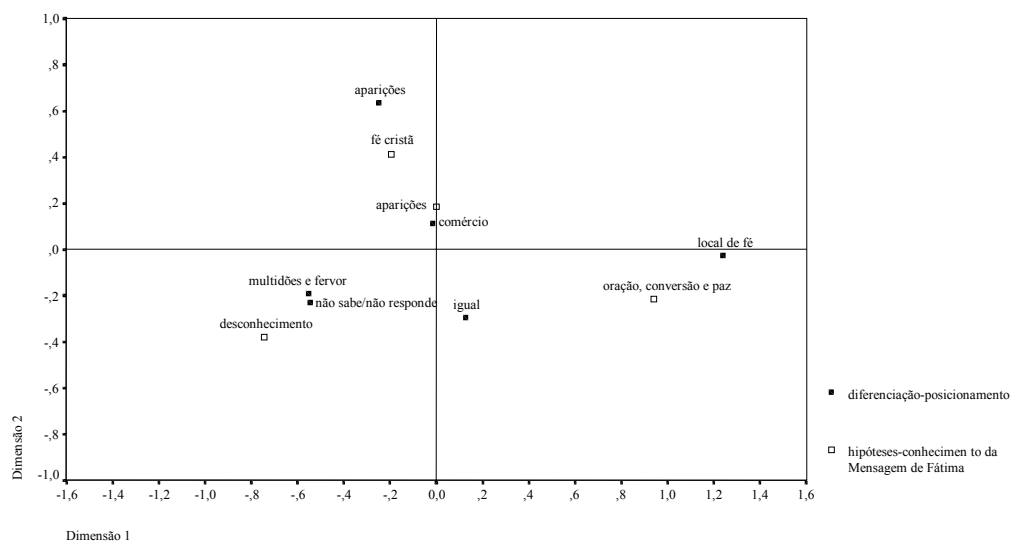


Figura 09. Mapa da relação entre conhecimento da Mensagem de Fátima e diferenciação

3.4.3. A relação entre o conhecimento da Mensagem de Fátima, os motivos para ir a Fátima e a diferenciação

A partir do relacionamento das questões sobre conhecimento da Mensagem, os motivos para ir a Fátima e a diferenciação, as quais foram recategorizadas de forma a possibilitar uma compreensão mais pormenorizada do fenómeno em estudo, é possível observar alguns grupos distintos de peregrinos.

Aplica-se a Análise de Homogeneidade (HOMALS) às variáveis conhecimento da mensagem de Fátima (questão 2 com quatro categorias), motivos genérico para ir a Fátima (questão 4 com cinco categorias) e diferenciação (questão 7 com seis categorias), obtendo-se um gráfico onde é possível visualizar o cruzamento destas três variáveis. O resultado do procedimento usado no SPSS encontra-se no anexo 14.

As dimensões obtidas explicam respectivamente 0,476 e 0,391 da variação dos dados. Estas dimensões permitem a desagregação das categorias das variáveis, originando grupos diferenciados de peregrinos. Relativamente à escolha das variáveis que mais contribuem para a definição de cada uma das dimensões, escolhem-se as que têm uma medida de discriminação mais elevada e, simultaneamente, que se encontram afastadas da origem do gráfico (0,0).

Assim, na dimensão 1, as variáveis mais importantes são o conhecimento da Mensagem e os motivos para vir a Fátima. Na dimensão 2, as variáveis mais importantes são a diferenciação e o conhecimento da Mensagem.

A seguir, escolhem-se as categorias que pertencem às variáveis que mais discriminam e que simultaneamente estejam afastadas da origem (0,0). Essas categorias são as mais relevantes para definir os grupos de peregrinos. Os grupos são referenciados através da proximidade entre categorias de diferentes variáveis. Neste sentido, falar em grupos de peregrinos pressupõe que sejam indivíduos que partilham tendencialmente as mesmas categorias.

De forma a visualizar os grupos de peregrinos observe-se a figura 10:

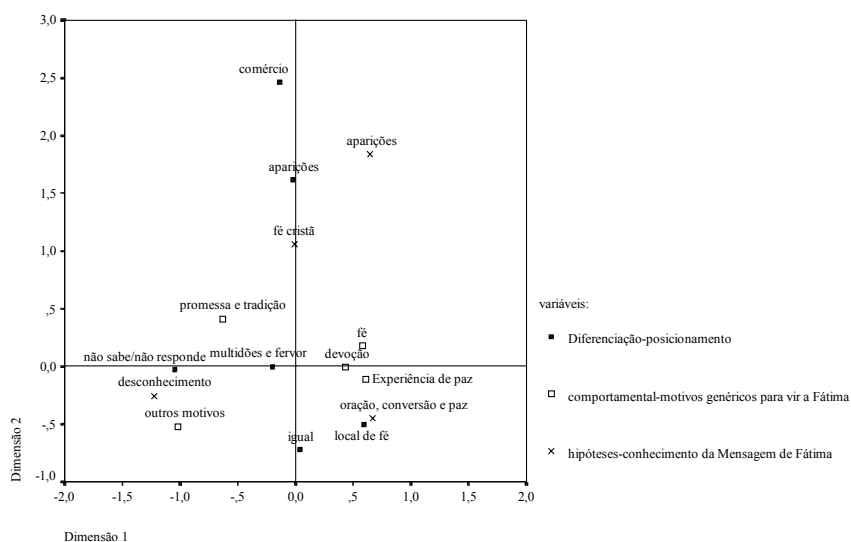


Figura 10. Mapa da relação entre conhecimento da Mensagem de Fátima, motivos para ir a Fátima e diferenciação

A partir desta figura, retiram-se as seguintes conclusões:

- o posicionamento da categoria relativa à **diferenciação de Fátima pelas aparições** permite observar ser relevante para a identificação da **Mensagem pelas aparições**, mas também da **Mensagem pela fé cristã**;
- os **peregrinos que conhecem a Mensagem por oração, conversão e paz parecem diferenciar o Santuário como local de fé**. No que se refere ao **motivo da ida a Fátima destaca-se a experiência de paz**. Relativamente próximos deste estão também os motivos **pela fé e pela devoção**;

- os peregrinos que desconhecem a Mensagem de Fátima, têm tendência para vir a Fátima por outros motivos. Parece, assim, estar em referência um grupo de peregrinos que não sabe diferenciar Fátima relativamente a outros locais.

3.4.4. A relação entre os dados sócio-demográficos, a diferenciação e o conhecimento da Mensagem de Fátima

Utilizando a HOMALS, de igual forma como já descrito, para relacionar outras variáveis (neste caso, a idade e as habilitações literárias, já que são estas as variáveis demográficas que, e pela utilização da HOMALS, permitem alguma leitura em termos de grupos de peregrinos diferenciados) com a diferenciação e o conhecimento da Mensagem, obtém-se os mapas a seguir representados (ver anexos 15 e 16, respectivamente).

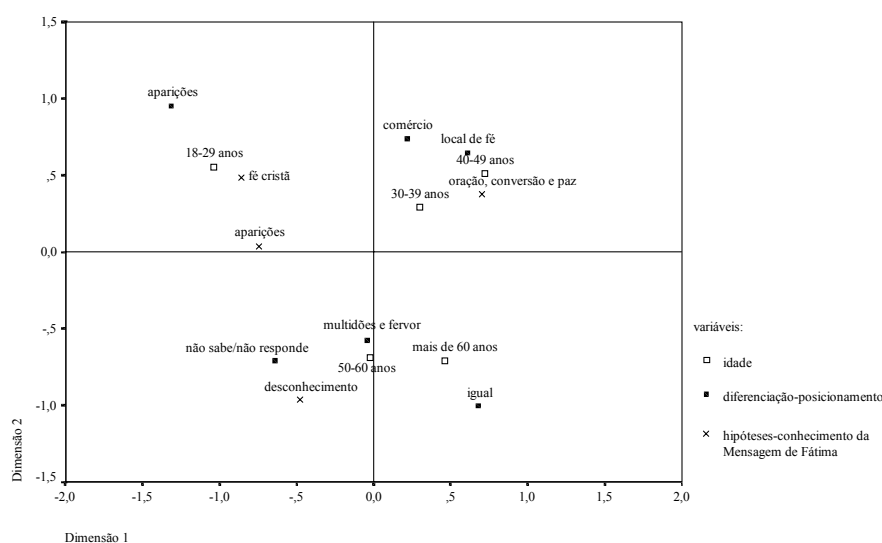


Figura 11. Mapa da relação entre idade, diferenciação e conhecimento da Mensagem de Fátima

Os dados relevantes que se podem observar são os seguintes:

- os peregrinos com idades entre os 40 e os 49 anos preferencialmente identificam a Mensagem como **oração, conversão e paz**, sendo também relevante a diferenciação de Fátima como **local de fé**;

- os peregrinos com idade entre os **50 e os 60 anos**, estão preferencialmente associados com os que **desconhecem** a **diferenciação** de Fátima e a **Mensagem**;
- os **peregrinos mais novos**, têm tendência para identificar a Mensagem com a **fé cristã** e diferenciar o Santuário pelas **Aparições**.

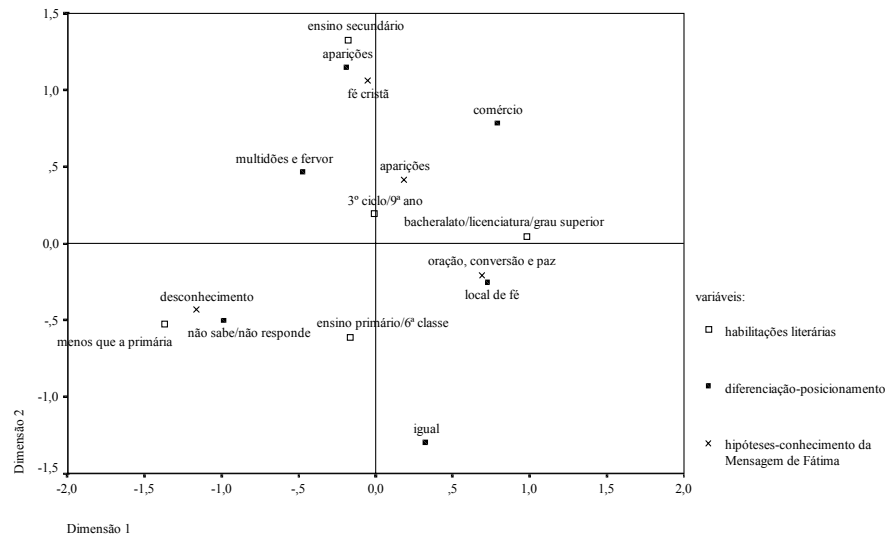


Figura 12. Mapa da relação entre habilitações literárias, diferenciação e conhecimento da Mensagem de Fátima

A partir deste mapa, conclui-se que:

- os peregrinos com habilitações literárias **inferiores ao ensino primário** são tendencialmente os que **não sabem diferenciar** Fátima e **desconhecem** a sua Mensagem;
- para os peregrinos com **ensino secundário**, parece ser relevante a diferenciação de Fátima pelas **aparições** e a identificação da Mensagem com a **fé cristã**;
- os peregrinos com grau de **bacharelato/licenciatura/grau superior**, têm tendência para diferenciar Fátima como **local de fé** e identificar a Mensagem com a **oração, conversão e paz**;
- os peregrinos com 3º ciclo/9º ano também parecem formar um grupo com a diferenciação de Fátima pelas multidões.

3.5. Outras variáveis relevantes para um reposicionamento

3.5.1. O significado da confissão

Agregando as quinze categorias iniciais da questão número 18.2 (o significado da confissão para o peregrino) em quatro novas categorias, a visualizar no quadro 08, pode obter-se nova informação.

Quadro 08. Recategorização da variável significado da confissão

Categorias iniciais	Novas categorias
ser perdoado	Perdão
sacramento e dom (expresso ou similar, respostas mais correctas teologicamente)	
arrependimento	
reconciliação (estar bem com Deus)	
limpeza da consciência/liberdade (abrir a alma, desabafo, paz interior)	
mudança de vida	
conversa com uma pessoa (implícito, com o padre, com Deus)	
alívio	Tradição
dizer pecados	
acto para poder comungar	
tradição/a um padre não está bem (padre dito explicitamente)	Críticos
não diz nada / não devia existir	
confessar directo a Deus ou Cristo (não concorda com confissão como sacramento)	
não sabe	Não sabe
não responde	

Os resultados são os seguintes (ver anexo 17):

- perdão com 57%;
- 17,2% dos peregrinos são críticos;
- tradição para 15,4% dos peregrinos;
- 10,5% não sabe.

Aplicando agora a Anacor (utilizando a normalização simétrica já que a finalidade é descobrir grupos similares de peregrinos) para relacionar esta variável com outras, pode concluir-se (ver anexo 18):

- os peregrinos **críticos em relação à confissão** deslocam-se a Fátima por **outros motivos** (acompanhar família, gosto de vir, trabalho, entretenimento, etc.); os peregrinos que vêm pela **fé** afirmam que a confissão significa **perdão**;
- os peregrinos que diferenciam Fátima pelas **aparições** são os que mais consideram a **confissão como perdão**; os peregrinos que diferenciam Fátima pelas **multidões** são preferencialmente **críticos relativamente à confissão**; os peregrinos que não sabem diferenciar Fátima são os que mais afirmam não saber o significado da confissão;
- os peregrinos com idades compreendidas entre os **18 e os 29 e entre 30 e 39** estão mais associados à ideia de confissão como **perdão**; os peregrinos com **mais de 60 anos** consideram preferencialmente que a confissão é uma **tradição**;
- os peregrinos **católicos praticantes** são os que mais consideram a confissão como **perdão**; os **católicos não praticantes** são preferencialmente os **mais críticos**.

3.5.2. Outros dados

Quando se relaciona a variável do conhecimento da vida e história dos Pastorinhos de Fátima e a variável idade, utilizando a Anacor com a normalização simétrica, retiram-se as evidências (ver anexo 19):

- os peregrinos de idade entre os **18 e 29** preferencialmente acentuam a **coragem e persistência dos Pastorinhos**;
- os peregrinos com idade **superior a 60 anos** são mais associados à identificação dos **sofrimentos e sacrifícios** como o mais importante na vida e história dos Pastorinhos de Fátima.

4. O posicionamento implícito

4.1. A identificação

Para a Igreja Católica institucional, assim como para a organização Santuário de Fátima, a identificação do posicionamento reside no local santo de acção de Deus.

Poderá afirmar-se, mediante os dados recolhidos (ver anexo 6), que esta é a imagem de quase metade dos peregrinos: 42,3% dos inquiridos identificam Fátima como **local de fé/sagrado**.

Dos restantes peregrinos inquiridos, 40,8% (14,2% + 13,6% + 13%) afirma que Fátima é para si uma experiência espiritual/religiosa, de paz/tranquilidade e maravilhosa/transcendental, respectivamente. Dos peregrinos inquiridos, 5,7% identifica Fátima como lugar de passeio e 4,9% como santa/milagres/aflição.

A identificação de Fátima como local de fé é acentuada quando se observam os resultados da questão número 7 com as categorias recategorizadas (ver anexo 2): 33,5% dos peregrinos inquiridos refere o facto de Fátima ser local de fé, como factor distintivo deste Santuário face a outros locais de culto.

4.2. A diferenciação

Para a Igreja Católica Institucional, os elementos diferenciadores deste Santuário mariano consistem nas Aparições e no conseqüente conhecimento e vivência da Mensagem de Fátima.

Quando se utilizam as respostas à questão número 7, sobre a diferenciação do Santuário face a outros locais de culto, apenas 10% dos peregrinos refere as aparições de Nossa Senhora e 1,4% afirma que a diferenciação do Santuário de Fátima é a Mensagem. O que quer dizer que, e pela amostragem recolhida, a imagem percebida pelos peregrinos não coincide com o posicionamento implícito da Igreja.

Para a organização Santuário de Fátima, além dos elementos já referidos, a diferenciação do Santuário passa também pelos seguintes elementos: o estilo de vida dos pastorinhos; a participação nos sacramentos, especialmente na eucaristia e na reconciliação; o espaço com assembleias numerosas e fervorosas, mas com tranquilidade e ordem.

Qual a repercussão do posicionamento do Santuário nos dados recolhidos junto dos peregrinos?

Relativamente aos pastorinhos, eles são referidos por 0,8% dos peregrinos.

A participação nos sacramentos não é expressamente referida pelos peregrinos.

O ser local de multidões/grandiosidade/assembleias numerosas é referido por 11% dos peregrinos.

O ser espaço tranquilo/respeito/dignidade é apontado como elemento diferenciador por 11% dos inquiridos.

Com as categorias agregadas nesta questão número 7, 26,8% dos peregrinos diferencia Fátima a partir das multidões e fervor e 14% diferencia pelas aparições.

De facto, e partindo destes dados, poderá afirmar-se que os elementos apresentados pela organização Santuário de Fátima para posicionar, se aproximam mais (relativamente ao posicionamento implícito da Igreja institucional) da imagem que os peregrinos fazem de Fátima.

5. Os elementos do marketing-mix

Segundo o Santuário, o posicionamento encontra-se expresso na coordenação dos elementos do marketing-mix. Isto é, como já afirmado, a vivência dos elementos da Mensagem (penitência/conversão, oração, e paz) é expressa nos Serviços principais do Santuário (oração, evangelização, caridade e acolhimento), nas várias formas de comunicação, no ambiente e espaços disponibilizados.

Como são estes elementos percebidos pelos peregrinos?

18,1% dos peregrinos da amostra refere que o aspecto mais positivo de Fátima é o ser local de vivência da fé.

As categorias (da questão número 13 sobre os principais aspectos positivos de Fátima) experiência de paz/tranquilidade (6,1%), local de vivência da fé (18,1%), local e experiência de oração (6,3%), espaço tranquilo/respeito/dignidade (6,1%) e qualidades físicas do espaço (13,6%), o acolhimento (3%) e celebrações religiosas (2,4%), totalizam: 55,6% das escolhas dos peregrinos entrevistados.

Quando questionados sobre os aspectos positivos da organização, os peregrinos elegem a organização/serviços em geral (27,7%) e, de seguida, a higiene/limpeza (17%). Sobre os aspectos negativos de Fátima, 17,9% realça o comércio envolvente (se juntarmos a esta categoria a exploração em geral, os peregrinos que referem estes aspectos somam 26%) e 13,4% refere a falta de tranquilidade/respeito.

Relativamente aos aspectos negativos da organização, os peregrinos questionados apontam as deficiências nos dispositivos físicos no Santuário (11,8%) e as fracas condições logísticas, como estacionamento e dormida (10,7%); mas 32,9% dos peregrinos afirma não existirem aspectos negativos.

A partir destes dados pode concluir-se que a organização e espaço físico são aspectos valorizados positivamente pelos peregrinos inquiridos.

CAPÍTULO V. **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

1. Discussão dos resultados

1.1. A imagem e os atributos

A análise de dados efectuada nos capítulos anteriores permite concluir que:

Quase metade dos peregrinos inquiridos (42%) identifica Fátima como um local de fé. Os motivos mais apontados que trazem os peregrinos a Fátima são a fé, a promessa, a devoção, o gosto e o acompanhar família ou amigos.

Esta identificação de Fátima com a fé é repetida como aquilo que os peregrinos inquiridos consideram ser o aspecto mais positivo de Fátima (escolhido por 18%), logo seguido do facto de haver boas condições no espaço físico (14%). Para 31% desta amostra não existem aspectos negativos em Fátima e quase 40% dos peregrinos em causa apontam aspectos negativos a Fátima relacionados com a envolvência e presença de outros peregrinos.

Relativamente à organização, ela é vista de forma positiva, bem como são apreciados os serviços do Santuário; no que concerne às falhas da organização, estes peregrinos entrevistados salientam os dispositivos físicos e as condições logísticas.

Será de acrescentar, como confirmação da imagem, que quase 73% dos peregrinos inquiridos já veio a Fátima mais do que dez vezes em toda a sua vida e o mesmo número afirma que a sua vida melhorou após essa vinda.

Assim, pode concluir-se que os peregrinos inquiridos têm uma **imagem positiva** do Santuário de Fátima como **local de vivência da fé**.

Para enumerar os atributos mais relevantes de Fátima enquanto marca, analisam-se os dados anteriores sobre a imagem e sobre a diferenciação: os **atributos mais relevantes** são a **fé** (Fátima é identificado como local de fé, 20% dos peregrinos da amostra vem geralmente a Fátima por este motivo, é uma palavra associada, é o aspecto citado como o mais positivo de Fátima) e **Nossa Senhora** (para 34% dos peregrinos quando questionados sobre a primeira palavra associada a Fátima). Outros atributos com relevância para os peregrinos são a **paz**, o **pedir** (a petição) e os **valores positivos** (relativamente ao pedir, é significativo recordar que 68% dos peregrinos da amostra acende velas e 64% afirma já ter feito uma promessa).

1.2. A adequação do posicionamento

Mas qual a adequação do posicionamento implícito do Santuário de Fátima à imagem percebida pelos peregrinos (para além dos atributos substantivos)?

Quando se atende ao elemento de identificação conclui-se que, e partindo da percepção da quase maioria dos peregrinos inquiridos, a **identificação do Santuário de Fátima pelos peregrinos é coincidente com a identificação que a Igreja Católica** emite sobre o Santuário, i.e., Fátima é um local de vivência da fé.

Mas relativamente ao elemento diferenciador do posicionamento, os resultados já não são coincidentes: os **elementos diferenciadores para os peregrinos inquiridos não coincidem com o posicionamento da Igreja institucional**. De forma diferente, a diferenciação na versão do Santuário de Fátima aproxima-se da imagem percebida por estes peregrinos, já que o Santuário considera outros atributos diferenciadores (o local de fé, as aparições, a participação nos sacramentos e nas devoções particulares, as multidões e o fervor).

Pelo exposto, podem identificar-se **dois níveis de problemas no posicionamento do Santuário** no que concerne ao seu elemento de diferenciação: por um lado, encontra-se um grande **desfasamento entre a imagem** que os peregrinos inquiridos têm e o posicionamento implícito da Igreja; por outro lado, assiste-se a uma **estratégia de posicionamento** por parte da organização Santuário **diferente** da estratégia de posicionamento da Igreja Institucional.

1.3. Os meios do Santuário

Os Serviços de oração parecem ser suficientes para o Santuário ocupar a posição diferenciadora, segundo a opinião do reitor, e defendê-la:

- Relativamente aos serviços utilizados pelos peregrinos inquiridos, confirma-se a importância da eucaristia, a oração, especificamente a oração do terço.
- Nas devoções populares, destaca-se o acendimento de velas.
- O sacramento da Reconciliação tem uma procura bastante menor (cerca de 26%), sendo ainda relevante o facto de 17% dos peregrinos entrevistados não se confessar a um sacerdote.

Assim, pode afirmar-se, e partindo da percepção dos peregrinos, que existe coerência entre o posicionamento pretendido pelo Santuário e as variáveis do marketing-mix (confirma-se a adequação dos atributos substantivos ao posicionamento pretendido).

As deficiências apontadas pelos peregrinos questionados dirigem-se sobretudo aos Serviços de caridade e acolhimento (deficiências físicas e logísticas apontadas por cerca de 23% dos peregrinos). No entanto, a maioria destes peregrinos aponta a boa organização do Santuário. Os Serviços de evangelização não são nomeados por estes peregrinos.

1.4. As razões para um desfasamento entre imagem e posicionamento

Outras conclusões relevantes para se compreender o desfasamento entre a imagem dos peregrinos e o posicionamento do Santuário são:

- Os católicos que se intitulam de praticantes são os que mais diferenciam Fátima como local de fé e os não praticantes são os que mais afirmam não saber diferenciar este Santuário.
- Existe uma relação positiva entre conhecimento da Mensagem de Fátima e Fátima como local e experiência de fé.
- O desconhecimento da Mensagem de Fátima está associado aos peregrinos que afirmam não saber diferenciar este Santuário e que vão a Fátima por outros motivos.
- Tendencialmente, os peregrinos críticos relativamente à confissão, diferenciam Fátima pelas multidões; os peregrinos que vêm a Fátima pela fé afirmam que a confissão significa perdão.

1.4.1. A identidade distorcida

O Reitor do Santuário de Fátima identifica um conjunto de razões que levam os peregrinos a procurar Fátima movidos por uma má imagem (uma identidade distorcida, na opinião do Reitor) do que é Fátima²¹⁸.

As razões externas ao Santuário têm a ver com:

- o individualismo, i.e., a utilização do Santuário por crentes que não querem participar na vida da paróquia;
- os interesses comerciais;
- a “rudeza espiritual da pessoa contemporânea”.

²¹⁸ Nesta matéria, é fundamental a opinião do Reitor do Santuário: o enfoque pessoal é uma fonte fundamental para as decisões do marketing, substituindo, por vezes, com eficácia, as técnicas analíticas.

E dificuldades internas como:

- a insuficiência de meios (espaços para oração, voluntários para o acolhimento, meios de divulgação);
- a dificuldade no recrutamento (sacerdotes para as confissões, grupo de música).

Relativamente às razões externas invocadas pelo Reitor, elas são confirmadas, em parte, pelos dados de seguida enumerados:

- Na questão do “individualismo”, ela confirma-se nos 28% de católicos não praticantes entrevistados (este número é, segundo o preceito da Igreja, mais elevado já que um número muito elevado de inquiridos afirmou ser católico praticante mas não frequentar a igreja semanalmente, facto referido casualmente pelos entrevistadores).
- Os “interesses comerciais” ao redor do Santuário são apontados como o aspecto mais negativo de Fátima com quase 19% das escolhas. Quer dizer que a má imagem do Santuário resulta, em parte, de factores que escapam ao controlo da organização.
- A “rudeza espiritual da pessoa contemporânea” assinalada pelo Reitor é, de alguma forma, confirmado nos resultados:
 - 13% dos peregrinos da amostra lamenta a falta de tranquilidade/respeito no Santuário, provocada pelos outros peregrinos presentes;
 - 16% dos inquiridos afirma desconhecer o que é a Mensagem e apenas 6% identifica a oração conversão/penitência como a Mensagem (resultados obtidos antes da variável respeitante ao conhecimento da Mensagem ter sido objecto de uma recategorização).

Relativamente ao conhecimento dos Pastorinhos, as respostas permitem concluir que estes peregrinos conhecem aspectos da sua vida; apenas 11% afirma não saber e 7% não responde à pergunta.

O significado da confissão também não é conclusivo acerca desta hipótese de “rudeza espiritual” para explicar a má imagem de Fátima.

As dificuldades internas (as “insuficiências de meios”) são referidas por uma parte dos peregrinos: quase 23% aponta a falta de meios físicos.

2. Conclusões finais

O início deste trabalho foi de grande entusiasmo, quer pela novidade da reflexão que oferecia, quer pelo desafio que constituía o iniciar um estudo de marketing no maior Santuário português, quer pela ligação de longa data que a autora mantém com Fátima.

Não se pode deixar de registar no final um sentimento de insatisfação. E isto porque o estudo empírico veio apenas confirmar as percepções dos que trabalham como voluntários (situação onde se enquadra a autora deste trabalho), ou não, no Santuário, incluindo o próprio Reitor.

Mas se a investigação empírica não é portadora de grande novidade, a sistematização e a informação analisada servirá, espera-se, para facilitar a reflexão e o trabalho do Santuário: ao serviço de uma organização religiosa, o marketing é uma ferramenta de utilidade inequívoca na sistematização e coordenação das ofertas dessa mesma organização.

Aliás, como foi sendo notório ao longo da investigação, este (pretens) contributo tem encontrado resposta da própria organização. E é convicção da autora, tendo-se confirmando durante o tempo no qual decorreu o estudo, que o Santuário tem um posicionamento (ainda que não de forma explícita) e trabalha as suas ofertas para responder a uma imagem pretendida junto dos peregrinos.

Chegado a este ponto importa, pois, enunciar as conclusões finais.

O posicionamento, no seu elemento de diferenciação, é definido implicitamente pela Igreja Institucional e pelo Santuário de Fátima de forma diferente.

Os peregrinos inquiridos reconhecem no Santuário a acção de Deus e procuram fundamentalmente este local de forma a viver a fé (o que quer dizer que neste aspecto a sua imagem corresponde à identificação do Santuário para a Igreja) e para estarem perto de Nossa Senhora. Outras razões importantes na escolha do Santuário são o pedir e a promessa e o acompanhar família ou amigos. Além da fé, da pessoa de Nossa Senhora e do pedir e da promessa, a paz é também um elemento relevante de Fátima (enquanto experiência vivida no Santuário e elemento da própria Mensagem).

No entanto, **os peregrinos desta amostra desconhecem a Mensagem de Fátima (não se assistindo, então, a uma coincidência entre a imagem da marca e o posicionamento da marca).**

O que quer dizer que a marca Fátima é, para estes seus clientes (os peregrinos inquiridos), relevante por um conjunto de razões que se aproximam da própria Mensagem mas não são completamente coincidentes com a mesma: a imagem que estes peregrinos têm de Fátima aproxima-se do posicionamento implícito da Igreja Institucional (enquanto elemento diferenciador), i.e., o conhecimento e vivência da Mensagem, ao ser vivida a fé, na importância dada à pessoa de Nossa Senhora (a medianeira da Mensagem), na procura da oração e sacramentos e na percepção da importância do elemento paz. O que sugere que **a Mensagem, ainda que desconhecida, é, de alguma forma, vivida pelos peregrinos**. Aliás, a afluência aos sacramentos (especialmente a eucaristia; ainda que o número de comungantes seja inferior) permite a mesma conclusão.

Tendo em conta a opinião do Reitor sobre a diferenciação do Santuário, o posicionamento aproxima-se, em parte, da imagem que os peregrinos têm.

Mas quais as possíveis razões que explicam esta diferença notória entre imagem e posicionamento da Igreja Institucional?

As razões apontadas pelo Reitor do Santuário são confirmadas pelos inquiridos: **a utilização do Santuário por crentes que não participam na vida da paróquia, a falta de formação espiritual dos peregrinos, os interesses comerciais envolventes, as dificuldades no espaço físico**.

Outra razão plausível é o **posicionamento duplo por parte da Igreja**. Esta duplicidade pode causar, obviamente, confusão na imagem que se pretende que os peregrinos tenham (nos peregrinos actuais e mais ainda nos públicos potenciais). Até porque o posicionamento é expresso nos Serviços principais do Santuário (oração, evangelização, caridade e acolhimento), na divulgação das Aparições e Mensagem e no restante mix da oferta. Especialmente, o lugar e os artigos do Santuário sublinham o conjunto de elementos diferenciadores para o Santuário e apontados pelos peregrinos inquiridos (facilmente perceptíveis já que se tratam, em parte, de qualidades objectivas). Parte desta oferta do Santuário pode levar os peregrinos a afastarem-se do atributo-chave da Igreja Institucional, a Mensagem de Fátima (bastante mais difícil de apreensão pois a Mensagem é uma característica simbólica). O que quer dizer que as próprias

ofertas (como a queima das velas ou a passadeira para cumprimento de promessas) do Santuário podem distorcer a imagem pretendida.

Então, qual deverá ser o **possível reposicionamento** do Santuário de Fátima?

É claro que a imagem da marca aponta formas para o Santuário se posicionar e é preferível um reposicionamento a partir das associações já feitas pelos peregrinos. Mas, parece evidente que, para a Igreja em geral (quer institucional, quer Santuário), o elemento de diferenciação (já que o elemento de identificação não deverá ser objecto de preocupação) não pode nem deve ser modificado. Aliás, trata-se de uma posição ainda não totalmente ocupada por nenhuma outra organização. Assim:

Nos peregrinos em que a posição pretendida já é aproximada, o Santuário deverá fortalecer a posição actual.

Para os peregrinos que não diferenciam Fátima pela Mensagem, o Santuário poderá optar pela “estratégia do clube exclusivo”, i.e., apresentar e acentuar a imagem de um Santuário onde se vive e divulga uma Mensagem única no mundo (uma Mensagem de conteúdo rico, actual e de grande abrangência teológica).

Os peregrinos desconhecem a Mensagem mas aproximam-se dela através da procura dos sacramentos e pela fé com que afirmam deslocar-se a Fátima. Então, o problema não está na procura das “intermediações” (eucaristia, oração, confissão) mas no conhecimento aprofundado e discernido de uma Mensagem. O que implica, e de forma a que os peregrinos compreendam claramente o que o Santuário de Fátima pretende comunicar (o conhecimento e vivência da Mensagem), que o Santuário deve optar por um **conjunto de ofertas com um enfoque claro no conhecimento e vivência da Mensagem de Fátima**.

Concretamente, e utilizando os meios já existentes (com estruturas já montadas), a organização deve **umentar os esforços nos Serviços de evangelização** (os atributos substantivos), aliás, Serviços apontados como insuficientes pelo Reitor do Santuário. Provavelmente, este empenho não se traduz apenas no aumento quantitativo destes meios (conferências, audiovisuais, livros, etc.) mas também num trabalho que conduza, por um lado, à melhoria do próprio serviço (aumentando o produto), e por outro lado, ao desenvolvimento e introdução de novos produtos direccionados para segmentos alvo previamente conhecidos. A partir dos resultados obtidos nos inquéritos, podem ser

aproximados alguns esboços de exemplos. No caso da modificação do produto, atendendo a que os peregrinos mais novos da amostra são os que mais acentuam a coragem e persistência dos Pastorinhos de Fátima e os peregrinos com mais idade são os que identificam os sofrimentos e sacrifícios como o mais importante na vida e história dos Pastorinhos, o discurso utilizado nas ferramentas dos Serviços de evangelização podia realçar mais factos da vida dos Pastorinhos onde é evidenciado a coragem, a persistência e a fé, quando as assembleias são mais jovens. No outro caso, partindo do facto de que cerca de 17% dos peregrinos inquiridos são críticos em relação ao sacramento da reconciliação, e sendo este ponto tão central à Mensagem de Fátima, o Santuário poderia desenvolver um serviço para a “catequese” deste sacramento, dirigido essencialmente aos peregrinos que se consideram católicos não praticantes.

Esta aposta implica também um desinvestimento nos elementos acessórios à Mensagem como é o caso da queima das velas ou de meios para o cumprimento de promessas; estes factores poderão estar a conduzir os peregrinos para uma maior distorção do essencial de Fátima: ao canalizarem a sua atenção para este tipo de actividades, resta menos espaço mental para os elementos fundamentais da Mensagem.

Esta opção na aplicação dos recursos do Santuário acarreta, obviamente, alguns riscos para a organização. Pode originar uma diminuição do fluxo de peregrinos (quer pelo facto de parte dos peregrinos actuais não considerarem a Mensagem como sendo o mais relevante e importante, quer por este tipo de oferta não ir ao encontro das suas necessidades, quer ainda pelo próprio desconhecimento, desinteresse e pouca capacidade em viver Fátima enquanto Mensagem). A possível perda de peregrinos poderá originar três efeitos indesejáveis: a diminuição dos recursos da organização; um maior afastamento das igrejas paroquiais por parte desses peregrinos; uma deslocação dos fiéis para outras igrejas ou seitas.

3. Análise crítica da investigação

Em termos gerais, o presente estudo é claramente insuficiente para os objectivos iniciais propostos: é parco nas pistas propostas e merecia uma investigação mais alargada dos meios da organização. De algum modo, pode dizer-se que não contemplou uma amostra suficientemente representativa.

Assim, os resultados desta investigação devem ser interpretados à luz de potenciais limitações. A generalização dos resultados deve ser feita com alguma reserva, já que não existiam dados que permitissem uma amostra representativa nem foi possível a selecção aleatória dos sujeitos; o tratamento dos inquéritos deve ser olhado com muita cautela por causa da subjectividade implícita, especialmente porque se tratou de um análise de conteúdo.

Relativamente ao inquérito, as questões número 11 e 12 (questionavam se a vida do peregrino tinha mudado depois da vinda a Fátima e o porquê), não se mostraram devidamente formuladas: tinham como objectivo aferir a mudança de vida (vulgo, conversão) do peregrino devido a uma causa espiritual. Pelas respostas dadas, o investigador concluiu que os peregrinos entenderam a questão de diferentes maneiras: uns intuíram a mudança causada por factores espirituais; outros consideraram a pergunta direccionada para factos concretos da vida; alguns, ainda, entenderam que a pergunta dizia respeito a mudanças originadas por milagres.

É importante referir que o estudo aos peregrinos foi difícil de conceber: apesar da revisão bibliográfica feita sobre os temas do posicionamento e da marca, a aplicação destas ferramentas ao campo religioso encontra-se pouco documentada.

4. **Recomendações ao Santuário e sugestões para a próxima investigação**

Qualquer estratégia de posicionamento carece de um desenvolvimento inequívoco (e de uma comunicação eficaz). O que implica que o Santuário de Fátima deverá assumir claramente o posicionamento da Igreja Católica Institucional; isto porque, e como já afirmado, a posição a desenvolver deve atender incontestavelmente à missão e objectivos estratégicos da organização e a competência distintiva da marca Fátima é a Mensagem. O uso de vários elementos diferenciadores pelo Santuário de Fátima, resulta num posicionamento confuso, que pode originar a falta de credibilidade da organização

A partir desta opção, o Santuário de Fátima deverá desenvolver os Serviços de evangelização, de forma a comunicar o posicionamento enquanto conhecimento e vivência da Mensagem, i.e., o Santuário tem de investir na parte do mix que poderá diminuir o desfasamento face à imagem de Fátima. As falhas destes Serviços são manifestadas pelo Reitor do Santuário como “insuficiências de meios de divulgação para a pregação” (Guerra, 1991, p. 38). A dúvida que se coloca é se esta insuficiência constitui uma carência inultrapassável pelo Santuário ou se, de outro modo, poderá passar a ser uma estratégia declarada e perseguida.

Uma opção clara nos Serviços de evangelização implica o seu desenvolvimento nos Plano de Pastoral e Planos de Actividades e monitorização destes mesmos Planos (o sucesso, ou não, desta estratégia só poderá ser avaliado com definição de padrões de desempenho e a sua avaliação ao longo dos tempos).

As recomendações ao Santuário, de seguida apresentadas, encontram-se interligadas com as sugestões para investigações futuras, já que implicam uma investigação de marketing.

Para decidir e fortalecer as opções sobre o que fazer na divulgação da Mensagem de Fátima, o Santuário de Fátima pode conduzir um estudo para conhecer quem toma a decisão da ida ao Santuário e quem são os influenciadores. Assim, a ida a Fátima pode ser preparada e os aspectos da formação “em casa” serem, depois, aprofundados já no Santuário.

Enquanto produto, a eucaristia e a confissão, são atributos chave para a vivência da Mensagem. Enquanto produto/serviços, será importante um estudo junto dos peregrinos relativamente à satisfação com o desempenho destes sacramentos, nomeadamente no

que concerne à complexidade e divergência na prestação destes serviços. É fundamental a divulgação da Mensagem, principalmente através da eucaristia, bem como adequar os discursos aos diferentes públicos (o que implica um investimento na formação dos sacerdotes presentes no Santuário).

De forma a aprofundar o conhecimento dos peregrinos e a sua relação com Fátima e a sua Mensagem, dever-se-á desenvolver um estudo onde a codificação da linguagem esteja presente, questão apontada nas dificuldades sentidas no estudo exploratório. Os estudos utilizados até à presente data (este estudo pretendeu ultrapassar esta dificuldade através da utilização da análise de conteúdo sobre os inqueritos) não permitem conclusões definitivas sobre o grau de conhecimento que os peregrinos têm da Mensagem, já que se está na presença de públicos que utilizam as palavras com diferentes significados (desconhecendo, provavelmente, conceitos teológicos presentes na Mensagem). Este estudo, a ser conduzido, permitirá um conhecimento mais exacto sobre as melhores formas para levar a Mensagem aos diferentes peregrinos.

BIBLIOGRAFIA

1. Teorias e técnicas de marketing

AAKER, David A, SHANSBY, J. Gary (1982), "Positioning Your Product", *Business Horizons*, May-June, pp. 56-62.

AAKER, David A. (1991), *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.

AAKER, David A. (1992), "Managing the Most Important Asset: Brand Equity", *Journal of Planning Review*, vol. 20, Sept/Oct, pp. 56-58.

AAKER, David A. (1996), *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.

AAKER, David A. (2000), "The Brand Relationship Spectrum", *California Management Review*, vol. 42, nº 4, Summer, pp. 8-23.

ABRATT, Russel, SACKS, Diane (1988), "The Marketing Challenge: Towards Being Profitable and Socially Responsible", *Journal of Business Ethics*, 7, pp. 497-507.

ALDEN, Dana L., STEENKAMP, Jan-Benedict E. M., BATRA, Rajeev (1999), "Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture" *Journal of Marketing*, vol. 63, January, pp. 75-87.

ANDREASEN, Alan (1996), *Marketing Social Change*; San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

ANDREASEN, Alan R., GOULD, Rob, GUTIERREZ, Karen (2000), "Social Marketing Has New Champion", *Advertising Age*, February 7, p. 38.

AUGUSTINE, Andre J. San, LONG, William J., PANTZALLIS (1992), "Hospital Positioning: A Strategic Tool for the 1990s", *Journal of Health Care Marketing*, vol. 12, nº 1, Março, pp. 15-23.

- BAGOZZI, Richard P. (1998), "Marketing as Exchange", in Enis, Ben M, Cox, Keith K., Mokwa, Mihael P. (eds.), *Marketing Classics - A Selection of Influential Articles*, New Jersey: Prentice Hall International, pp. 33-43.
- BAGOZZI, Richard P., ROSA, José Antonio, CELLY, Kirti Sawhney, CORONEL, Francisco (1998), *Marketing Management*, New Jersey: Prentice-Hall.
- BATRA, Rajeev, MYERS, John G., AAKER, David A. (1996), *Advertising Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- BENNET, Roger, GABRIEL, Helen (2000), "Charity Affiliation as a Determinant of Product Purchase Decisions", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 9, n° 4, pp. 225-270.
- BERRY, Leonard L. (2000), "Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives", in Sheth, Jagdish N., Parvatiyar, Atul (eds.) *Handbook of Relationship Marketing*, United States of America: Sage Publications, pp. 149-170.
- BITNER, Mary Jo, BROWN, Stephen W., MEUTER, Matthew L. (2000), "Technology Infusion in Service Encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n° 1, pp. 138-149.
- BLOOM, Paul N., HUSSEIN, Pattie Yu, SZYKMAN, Lisa R. (1995), "Benefiting Society and the Bottom Line", *Marketing Management*, Winter, vol. 4, n° 3, pp. 8-18.
- BRITO, Carlos Melo, LENCASTRE, Paulo de (coordenadores) (2000), *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa: Editorial Verbo.
- BROOKSBANK, Roger (1994), "The Anatomy of Marketing Positioning Strategic", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 12, n° 4, pp. 10-14.
- BRUCE, Ian (1998), *Successful Charity Marketing*, Great Britain: ICSA Publishing with Prentice Hall Europe.
- BRYANT, Carol, KENT, Ellen B., LINDENBERGER, James, SCHEIHER, Janet Mogg, CANRIGHT, Marsha Walker, COLE, Steve, UCCELLANI, Valerie, BROWN, Christopher A, BLAIR, R. Clifford, BUSTILLO-HERNANDEZ, Marta M. (1998), "Increasing Customer Satisfaction", *Marketing Health Services*, Winter, pp. 4-17.
- BUTTLE, Francis (ed.) (1996), *Relationship Marketing - Theory and Practice*, London: Paul Chapman Publishing.
- CHAPMAN, David, COWDELL, Theo (1998), "Marketing Perceptions and Realities", in *New Public Sector Marketing*, Great Britain: Financial Times - Pitman Publishing, pp. 26-51.
- COCHOY, Franck (1999), *Une Histoire du Marketing - Discipliner L' Économie du Marché*, Paris: Éditions La Découverte.
- COLLINS, Marylyn (1993) "Global Corporate Philanthropy - Marketing Beyond the Call of Duty?", *European Journal of Marketing*, vol. 27, n° 2, pp.46-58.

- CONWAY, Tony (1996), "Relationship Marketing within the Not-for-profit Sector" in Buttle, Francis (ed.), *Relationship Marketing - Theory and Practice*, London: Paul Chapman Publishing, pp. 170-188.
- COUSINS, Laura (1990), "Marketing Planning in the Public and Non-profit Sectors" *European Journal of Marketing*, vol. 24, n° 7, pp.15-30.
- CRAVENS, David W. (1998), "Implementation Strategies in the Market-Driven Strategy Era", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 26, n° 3, pp. 237-241.
- CROMPTON, John L., LAMB JR, Charles W. (1986), *Marketing Government and Social Services*, New York: John Wiley & Sons.
- CULLINTON, James W. (1959), "A Marketing Analysis of Religion", *Business Horizon*, Spring, pp. 85-92.
- CURTIS, James (1997), "The Brand of God", Apr 17, London: Haymarket Publishing LTD.
- DALGIC, Tevfik, LEEUW, Maarten (1994), "Niche Marketing Revisited.: Concept, Applications and Some European Cases", *European Journal of Marketing*, vol. 28, n° 4, pp. 39-55.
- DAVIES, Gary (1993), "What Should Time Be?", *European Journal of Marketing*, vol. 28, n° 8/9, pp. 100-113.
- DAVIES, Joel J. (1997), *Advertising Research: Theory and Practice*, New-Jersey: Prentice Hall.
- DAWSON, Leslie M. (1979), "Resolving the Crisis in Marketing Thought", *Management International Review*, vol. 19, pp. 77-84.
- DAY, George S., SHOCKER, Allan D., SRIVASTAVA, Rajendra K. (1990), "Customer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets", in Enis, Ben M, Cox, Keith K., Mokwa, Mihael P. (eds.), *Marketing Classics - A Selection of Influential Articles*, New Jersey: Prentice Hall International, pp. 317-332.
- DAY, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, October, pp. 37-52.
- DAY, George S. (1998), "The Evolution of Market Driven Strategies", in Hess, James D., Monroe, Kent B. (eds.), *Paul D. Converse - Symposium*, Chicago: American Marketing Association, pp. 46-62.
- DELENER, Nejdet (1994), "Religious Contrasts in Consumer Behaviour Patterns: Their Dimensions and Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, vol. 28, n° 5, pp. 36-53.
- DIBB, Sally, LYNDON, Simkin (1991), "Targeting, Segments and Positioning", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 19, May/June pp. 4-10.
- DIBB, Sally (2001), "New Millennium, New Segments: Moving Towards the Segment of One?", *Journal of Strategic Marketing*, 9, pp. 193-213.
- DOYLE, Peter, SAUNDERS, John (1985), "Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets", *Journal of Marketing*, vol. 49, Spring, pp. 24-32.
- DOYLE, Peter (1995), "Marketing in the New Millennium", *European Journal of Marketing*, vol. 29, n° 13, pp. 23-41.
- EAST, Robert (1997), *Consumer Behaviour*, Great Britain: Prentice Hall.

- ENIS, Ben M, COX, Keith K., MOKWA, Mihael P. (eds.) (1990), *Marketing Classics - A Selection of Influential Articles*, New Jersey: Prentice Hall International.
- EVANS, Martin, MOUTINHO, Luiz (eds.) (1999), "Extending the Marketing Paradigm - Marketing Religion", in *Issues in Strategic Marketing Planning*, London: Macmillan Press, pp. 191-194.
- FARQUHAR, Peter H. (1990), "Managing Brand Equity", *Working Paper Pittsburgh*, PA: Center for Product Research, Carnegie Mellon University, pp. 7-12.
- FINE, Seymor H. (1981), "Pet Languages Confuse; Let's Standardize Nonprofit, Social, Societal Marketing Definitions", *Marketing News*, vol. 15, October 30, pp. 1-15.
- FOEGEN, J. H. (s.d.), "Promoting Peace Through Marketing", *Business and Society Review*, pp. 29-31.
- FRANCO, Raquel Campos (2000), "O Marketing nas Organizações sem Fins Lucrativos", in Brito, Carlos Melo, Lencastre, Paulo de (coordenadores) (2000), *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa: Editorial Verbo, pp. 187-215.
- FULLERTON, Ronald A. (1988), "How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the "Production Era"", *Journal of Marketing*, vol. 52, n° 1, January, pp. 108-125.
- GLEASON JR., John J. (1984), "The Marketing of Pastoral Care and Counselling, Chaplaincy, and Clinical Pastoral Education", *The Journal of Pastoral Care*, vol. XXXVIII, n° 4, pp. 264-267.
- GREGORY, James R., WIECHMANN, Jack G. (1991), *Marketing Corporate Image*, Chicago: NTC Business Books
- GREWAL, Rajdeep, TANSUHAJ, Patriya (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, vol. 65, April, pp. 67-80.
- GRONROOS, Christian (2000), "Relationship Marketing: The Nordic School Perspective", in Sheth, Jagdish N., Parvatiyar, Atul (eds.) *Handbook of Relationship Marketing*, United States of America: Sage Publications, pp. 95-120.
- GUMMERSON, Evert (1999), *Total Relationship Marketing*, Oxford: Betterworth-Heinemann.
- HALEY, Russel I. (1990), "Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool", in Enis, Ben M., Cox, Keith K., Mokwa, Mihael P. (eds.), *Marketing Classics - A Selection of Influential Articles*, New Jersey: Prentice Hall International, pp. 226-233.
- HELPER, J.-P., ORSONI, J. (1996), *Marketing*, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- HESS, James D., MONROE, Kent B. (eds.) (1998), *Paul D. Converse - Symposium*, Chicago: American Marketing Association.
- HOFFMAN, K. Douglas, BATESON, John, E. G. (1997), *Essentials of Services Marketing*, United States of America: The Dryden Press.

- HOOLEY, Graham, SAUNDERS, John (1996), *Posicionamento Competitivo - Como Estabelecer e Manter uma Estratégia de Marketing no Mercado*, Brasil: Makron Books.
- JAWORSKI, Bernard J., KOHLI, Ajay K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, July, pp. 53-70.
- KAPFERER, Jean-Noel, LAURENT, Gilles (1989), *La Marque, Moteur de la Compétitivité des Entreprises et de la Croissance de l'Économie*, Paris: McGraw-Hill.
- KINNEAR, Thomas, C., TAYLOR, James R. (1991), *Marketing Research - An Applied Approach*, United States: McGraw-Hill.
- KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", in Enis, Ben M, Cox, Keith K., Mokwa, Mihael P. (eds.), *Marketing Classics - A Selection of Influential Articles*, New Jersey: Prentice Hall International, pp. 253-278.
- KOTLER, Philip, ROBERTO, Eduardo L. (1989), *Social Marketing*, New York: The Free Press.
- KOTLER, Philip, LEVY, Sidney J. (1990), "Broadening the Concept of Marketing", in Enis, Ben M, Cox, Keith K., Mokwa, Mihael P. (eds.), *Marketing Classics - A Selection of Influential Articles*, New Jersey: Prentice Hall International, pp. 44-52.
- KOTLER, Philip, HAIDER, Donald H., REIN, Irving (1993), *Marketing Places*, New York: The Free Press.
- KOTLER, Philip (1994), *Marketing para Organizações que não Visam o Lucro*, São Paulo: Editora Atlas.
- KOTLER, Philip, FOX, Karen F. A. (1994), *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*, São Paulo: Editora Atlas.
- KOTLER, Philip, ANDREASEN, Alan R. (1996), *Strategic Marketing for Non Profit Organizations Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- KOTLER, Philip (1997), *Marketing Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary (1997), *Marketing - An Introduction*, New Jersey: Prentice Hall.
- KOTLER, Philip, SCHEFF, Joanne (1997), *Standing Room Only - Strategies for Marketing the Performing Arts*, Boston: Harvard Business School Press.
- KOTLER, Philip, BOWEN, John, MAKENS, James (1999), *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersey: Prentice Hall.
- KOTLER, Neil, KOTLER, Philip (2001), *Estrategias y Marketing de Museos*, Barcelona: Editorial Ariel.
- LAMBIN, Jean-Jacques (2000), *Marketing Estratégico*, Portugal: McGraw-Hill.
- LANDON, Marc (1986), "O Sistema de Servuccion", in *Servuccion - A Gestão de Marketing de Empresas de Serviços*, pp. 7-46.
- LENDREVIE, Jacques, LINDON, Denis, DIONÍSIO, Pedro, RODRIGUES, Vicente (1996), *Mercador - Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- LEVITT, Theodore (1990), "Marketing Myopia", in Enis, Ben M., Cox, Keith K., Mokwa, Mihael P. (eds.), *Marketing Classics - A Selection of Influential Articles*, New Jersey: Prentice Hall International, pp. 3-21.
- LONGTRETH, Molly (1996), crítica ao livro *Selling God: American Religion in the Marketplace of Culture* de Laurence Moore, *The Journal of Consumer Affairs*, volume 30, number 1, Summer, pp. 272-275.
- LOVELOCK, Christopher (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, vol. 47, Summer, pp. 9-20.
- LOVELOCK, Christopher (1990), "Managing Interactions Between Operations and Marketing and Their Impact on Customers", in Bowen, D. E., Chase, R. B., *Service Management Effectiveness*, pp. 343-368.
- LOVELOCK, Christopher H., Yip, George, S. (1996), "Developing Global Strategies for Service Business", *California Management Review*, vol. 438, nº 2, Winter, pp. 64-86.
- LOVELOCK, Christopher (2001), *Services Marketing – People, Technology, Strategy*, United States of America: Prentice Hall.
- LYNCH, Michael (1997), "Applying Behaviour Change Theory to Donor Management", *Fund Raising Management*, February, pp. 20-22.
- MATTAR, Fauze Najib (1992), *Pesquisa de Marketing*, São Paulo: Editora Atlas.
- MCGEE, Lynn W., SPIRO, Rosann L. (1988), "The Marketing Concept in Perspective", *Business Horizons*, May/June, pp. 40-45.
- MCLEISH, Barry J. (1995), *Successful Marketing for Nonprofit Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- MCMULLAN, Michael (1996), "HCFA's Consumer Information Commitment", *Health Care Financing Review*, vol. 18, nº 1, Fall, pp. 9-14.
- MCMURDO, Lindsay, JONES, Helen (1999), "Extending the Marketing Paradigm - Marketing Religion", in *Issues in Strategic Marketing Planning*, selecção e edição de Martins Evans e Luíz Moutinho, Londres: Macmillan Press Ltd.
- MEHTA, Sanjay S., MEHTA, Gurinderjit B. (1995), "Marketing of Churches: An Empirical Study of Important Attributes", *Journal of Professional Service Marketing*, vol. 13 (1), pp. 53-63.
- MESTRE, Miguel Santesmases (1996), *Términos de Marketing - Diccionario - Base de Datos*, Madrid: Ediciones Pirámide.
- MONCRIEF, William C., LAMB JR, Charles W., HART, Sandra Hill (1986), "Marketing the Church", *Journal of Professional Services Marketing*, vol. (4), Summer, pp. 55-63.
- MONTGOMERY, David B., WEINBERG, Charles B., "Toward Strategic Intelligence Systems" (1990), in Enis, Ben M, Cox, Keith K., Mokwa, Mihael P., *Marketing Classics - A Selection of Influential Articles*, New Jersey: Prentice Hall International, pp. 299-316.

- MOORMAN, Christine, RUST, Roland T. (1999), "The Role of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue, pp. 180-197.
- MURRAY, Keith B. (1991), "A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities", *Journal of Marketing*, vol. 55, nº 1, January, pp. 10-25.
- MURRAY, John A, O'DRISCOLL, Aidan (1996), "Competitive Positioning", in *Strategy and Process in Marketing*, Great Britain: Prentice Hall Europe, pp. 273-285.
- MYERS, James H. (1996), *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions*, Chicago: American Marketing Association.
- NARVER, John C., SLATER, Stanley F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, October, pp. 20-35.
- NEWMAN, Bruce I. (ed.) (1999), *Handbook of Political Marketing*, London: Sage Publications.
- OLAVARRIETA, Sergio, FRIEDMANN, Roberto (1999), "Market-oriented Culture, Knowledge-related Resources, Reputational Assets and Superior Performance: a Conceptual Framework", *Journal of Strategic Marketing*, 7, pp. 215-228.
- O'SHAUGHNESSY, John (1995), "Markets, segmentation and positioning", in *Competitive Marketing*, London: Routledge, pp. 189-227.
- OSTERHUS, Thomas, L. (1997), "Pro-Social Consumer Influence Strategies: When and How Do They Work?", *Journal of Marketing*, vol. 61, October, pp. 16-29.
- PELS, Jacqueline, COVIELLO, Nicole E., RODERICK, J. Brodie (2000), "Integrating Transactional Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective", *Journal of Marketing*, Summer, pp. 11-20.
- PENDER, Lesley (1999), "Introduction to Travel and Tourism Marketing", in *Marketing Management for Travel and Tourism*, Great Britain: Stanley Thorner Publishers Ltd, pp. 24-41.
- PIRES, Aníbal (1998), *Marketing – Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*, Lisboa: Editorial Verbo.
- RADCLIFFE, Richard (2001), "Fundraising Basics: What is Legacy Marketing?", *Professional Fundraising Online*, disponível: <http://www.tmelpress.com/pf/pf-features.asp?g=1&id=103>, 16-10-2001.
- REDDY, Allan C., CAMPBELL, David P. (1993), "Positioning Hospitals: A Model for Regional Hospitals", *Journal of Health Care Marketing*, Inverno, pp. 40-44.
- RIES, Al, TROUT, Jack (1986), *Positioning: The Battle for Your Mind*, United States of America: McGraw-Hill.
- RIES, Al, RIES, Laura (1998), *The 22 Immutable Laws of Branding*, New York: Harper Business.
- ROBIN, Donald P., REIDENBACH, R. Eric (1987), "Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application", *Journal of Marketing*, January, pp. 44-58.
- RYAN, William P. (1999), "The New Landscape for Non Profits", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 127-136.

- SÁNCHEZ, Manuel Ortigueira (1998), “Marketing Público: La Imagen de Portugal en Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y Portugal”, *Estudos de Gestão*, vol. IV, nº 2, pp. 135-144.
- SASSER, W. Earl, OLSEN, R. Paul, WYCKOFF, D. Daryl (1978), *Management of Service Operations: Text, Cases and Readings*, Boston: Allyn & Bacon.
- SCHMALENSSEE, Richard, THISSE, Jacques-François (1988), “Perceptual Maps and the Optimal Location of New Products: An Integrative Essay”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 5, pp. 225-249.
- SHAWCHUCK, Norman, KOTLER, Philip, WRENN, Bruce, RATH, Gustave (1992), *Marketing for Congregations*, Nashville: Abingdon Press.
- SHERRY JR, John F. (ed.) (1995), *Contemporary Marketing and Consumer Behavior – An Anthropological Sourcebook*, London: Sage Publications.
- SHETH, Jagdish N., PARVATIYAR, Atul (eds.) (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, United States of America: Sage Publications.
- SHETH, Jagdish N., PARVATIYAR, Atul (eds.) (2000), “The Domain and Conceptual Foundations in Relationship Marketing”, in *Handbook of Relationship Marketing*, United States of America: Sage Publications, pp. 3-35.
- SHOSTACK, G. Lynn (1977), “Breaking Free from Product Marketing”, *Journal of Marketing*, April, pp. 73-80.
- SHOSTACK, G. Lynn (1987), “Service Positioning Through Structural Change”, *Journal of Marketing*, vol. 51, Janeiro, pp. 34-43.
- SILVA, Gabriel (2001), “Marketing”, trabalho efectuado no âmbito do Doutoramento em Gestão Empresarial na Universidade de Salamanca, Espanha.
- SLATER, Stanley F., NARVER, John C. (1999), “Market-Oriented Is More Than Being Customer-led”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1165-1168.
- SLATER, Stanley F., OLSON, Eric M. (2001), "Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: an Empirical Analysis", *Strategic Management Journal*, 22, pp. 1055-1067.
- SNAVELY, Keith (1991), “Marketing in the Government Sector: A Public Policy Model”, *American Review of Public Administration*, volume 21, number 4, December, pp. 311-326.
- SRIVASTAVA, Rajendra K., ALPERT, Mark I., SHOCKER, Allan D. (1984), “A Customer-Oriented Approach for Determining Market Structures”, *Journal of Marketing*, vol. 48, nº 2, Spring, pp. 32-45.
- STANTON, William J. (1978), *Fundamentals of Marketing*, Tokyo: McGraw-Hill.
- TILL, Brian D., NOWAK, Linda I. (2000), “Toward Effective Use of Cause-related Marketing Alliances”, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 9, nº 7, pp. 472-484.
- TSALIKIS, John, FRITZSCHE, David J. (1989), “Business Ethics: A Literature Review with a Focus on Marketing Ethics”, *Journal of Business Ethics*, pp. 695-743.

URBAN, Glenn L., STAR, Steven H. (1991), *Advanced Marketing Strategy - Phenomena, Analysis, Decisions*, Englewoods Cliffs: Prentice-Hall International Editions.

WEBSTER JR., Frederick E. (1991), *Industrial Marketing Strategy*, New York: John Wiley & Sons.

WIND, Yoram Jerry (1998), "Segmentation: Accomplishments, Issues and Challenges of the Global Information Age", in Hess, James D., Monroe, Kent B. (eds.) (1998), *Paul D. Converse - Symposium*, Chicago: American Marketing Association, pp. 130-150.

WYMER JR., Walter W. (1997), "Marketing Management in Nonprofit Organizations: A Customer Analysis of Church Volunteers", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 5(4), pp. 69-90.

YAVAS, Ugur, RIECKEN, Glen (1997), "Images of Volunteer Organizations: A Positioning Approach", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 5(1), pp. 81-98.

ZEITHAML, Valerie A, BITNER, Mary Jo (2000), *Services Marketing*, United States of America: McGraw-Hill.

2. Temas de enquadramento

ANSOFF, Igor (1965), *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.

ASSMANN, Hugo (1997), "Las Falacias Religiosas del Mercado", *Cristianisme i Justícia*, Marzo, Barcelona, disponível: <http://www.fespinal.com/espinal/castellano/2quadern.htm>, 15-03-2001.

BARDIN, Laurence (1977), *Análise de Conteúdo*, tradução de Luís Reto e Augusto Pinheiro, Lisboa: Edições 70.

BENDELL, Tony, BOULTER, Louise, KELLY, John (1993), *Benchmarking for Competitive Advantage*, Great Britain: Financial Times - Pitman Publishing.

BOARDMAN, Anthony E., VINING, Aidan R. (2000), "Using Service-Customer Matrices in Strategic Analysis of Nonprofits", *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 10, nº 4, Summer, pp. 397-420.

BRAUDEL, Fernand (1985), *A Dinâmica do Capitalismo* (tradução portuguesa da edição francesa, Les Éditions Arthaud, Paris) Lisboa: Editorial Teorema, Lda.

BRYMAN, Alan, CRAMER, Duran (1997), *Quantitative Data Analysis*, London: Routledge.

CIMINO, Richard, LATTIN, Don (1999), "Choosing my Religion" *American Demographics*, April, pp. 60-54.

DRUCKER, Peter (1989), "O que a Empresa Pode Aprender com as Organizações sem Fins Lucrativos", in *Sobre a Profissão de Gestão*, Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp. 179-192.

DRUCKER, Peter (1990), *Managing The Non-Profit Organization*, Oxford: Butterworth - Heinemann.

DRUCKER, Peter (2001), *The Essential Drucker*, New York: Harper Business.

Estatísticas do Emprego (2001), Boletins e Folhas Informação Rápida, 2º trimestre, Portugal: INE.

- FEUERBACH, Ludwig (1988), *Princípios da Filosofia do Futuro*, tradução de Artur Mourão, Textos Filosóficos, Lisboa: Edições 70.
- HILL, Manuela Magalhães, HILL, Andrew (2000), *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo.
- JANKOWICZ, A D. (1995), *Business Research Projects*, Londres: International Thomson Business Press.
- MACE, Gordon (1997), *Guide d'Élaboration d'un Projet de Recherche*, Bruxelles: De Boeck Université.
- MEULMAN, Jacqueline J., HEISER, Willem J. (1999), *SPSS Categories 10.0*, Chicago: SPSS Inc.
- MINTZBERG, Henry (1996), "Managing Government, Governing Management", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 75-83.
- MUCCHIELLI, Roger (1974), *L'Analyse de Contenu - Des Documents et des Communications*, Librairies Techniques, Entreprise Moderne.
- NELSON, Jonathan Katz, ZECKHAUSER, Richard J. (2002), "A Renaissance Instrument to Support Nonprofits: The Sale of Private Chapels in Florentine Churches", comunicação para January 2002 NBER Conference on Not-for-Profit Organisations e February 2002 College Art Association Annual Conference, pp. 1-39.
- NUNES, Francisco, RETO, Luís, CARNEIRO, Miguel (2001), *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*, Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- PESTANA, Maria Helena, GAGEIRO, João Nunes (2000), "Análise de Dados para Ciências Sociais" – A Complementaridade do SPSS, Lisboa: Edições Sílabo.
- PORTER, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- PORTER, Michael E. (1990), "How Competitive Forces Shape Strategy", in Enis, Ben M, Cox, Keith K., Mokwa, Mihael P., *Marketing Classics - A Selection of Influential Articles*, New Jersey: Prentice Hall International, pp. 287-298.
- PORTER, Michael E., KRAMER, Mark R. (1999), "Philanthropy's New Agenda: Creating Value", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 121-130.
- REIS, Elizabeth, MOREIRA, Raúl (1993), *Pesquisa de Mercados*, Lisboa: Sílabo.
- REIS, George R. (1999), "The DMA's Non-Profit ECHO Awards", *Fund Raising Management*, December, pp. 22-32.
- "Between this World and the Next" (2001), *The Economist*, print edition, Jan 25th.

3. Fátima: história, teologia e pastoral

3.1. Edições

A Mensagem de Fátima (2000), Congregação para a Doutrina da Fé, Portugal: Paulus Editora.

AMBRÓSIO, Vítor (2000), *Fátima: Território Especializado na Recepção do Turismo Religioso*, Lisboa: Instituto Nacional de Formação Turística.

AMBRÓSIO, Vítor (2001), “A Realidade Sociológica da Peregrinação a Pé - Fátima, Maio 2001”, in *Livro de Actas do IV Congresso Internacional das Cidades Santuário*, versão provisória, 10 a 13 de Outubro, Centro Pastoral Paulo VI, Fátima, pp. 137-156.

Apelo e Resposta - Semana de Estudos sobre a Mensagem de Fátima (1983), Fátima: Convento dos Capuchinhos.

Catecismo da Igreja Católica (1993), Coimbra: Gráfica de Coimbra.

COELHO, José Maria Afonso (2001), “Movimento da Mensagem de Fátima – Configuração Jurídico-canónica”, trabalho realizado no âmbito de doutoramento na Facultad de Derecho Canónico, Universidad Pontificia de Salamanca, Junho, p. 7.

COELHO, P. Messias Dias (1983), “Núcleo Central da Mensagem de Fátima”, in *Apelo e Resposta - Semana de Estudos sobre a Mensagem de Fátima*, Fátima: Convento dos Capuchinhos, pp. 151-165.

ESTEVES, António Joaquim (1986), “A Religião Popular em Portugal”, *Cadernos de Ciências Sociais*, separata do nº 4, Abril, Portugal, pp. 63-76.

FERNANDES, António Teixeira (1999), *O Confronto de Ideologias na Segunda Década do Século XX - À Volta de Fátima*, Porto: Edições Afrontamento.

FERNANDES, António Teixeira (2001), *Formas de Vida Religiosa nas Sociedades Contemporâneas*, Oeiras: Celta Editora.

GIURIATI, Paolo, ARZENTON, G. L. (1989), “A Luz de Fátima no Nosso Futuro”, in *Maria Mãe dos Homens*, volume II, Lisboa: Edições Paulistas, pp. 150-155.

GIURIATI, Paolo, GEMO, Fabio (1994), “Complexity in Space and Landscape in Some Catholic Shrines”, Pádua, Itália: C. R. S. R. (Centro Ricerche Socio-Religiose), pp. 1-16.

GOMES, Saúl António (2001), “A Peregrinação a Pé na Construção da Europa”, in *Livro de Actas do IV Congresso Internacional das Cidades Santuário*, versão provisória, 10 a 13 de Outubro, Centro Pastoral Paulo VI, Fátima, pp. 24-30.

GUERRA, P. Luciano (reitor do Santuário de Fátima) (1983), “Fátima e o Romano Pontífice” in *Apelo e Resposta - Semana de Estudos sobre a Mensagem de Fátima*, Fátima: Convento dos Capuchinhos, pp. 21-104.

- GUERRA, Luciano (2001), “A Pastoral da Peregrinação a Pé”, in *Livro de Actas do IV Congresso Internacional das Cidades Santuário*, versão provisória, 10 a 13 de Outubro, Centro Pastoral Paulo VI, Fátima, pp. 32-40.
- JOÃO PAULO II (1993), in *Catecismo da Igreja Católica*, Coimbra: Gráfica de Coimbra, pp. 8-13.
- LEITE, P. Fernando, S. J. (s.d.), *As Aparições de Fátima*, Braga: Editorial Apostolado da Oração.
- LOPES, Policarpo (1986), “Le Pèlerinage à Fátima. Processus d’une transaction entre tradition et modernité à partir d’une situation migratoire», *Social Compass*, XXXIII/1, Belgique: Université Catholique de Louvain, pp. 91-106.
- LÚCIA, Irmã (2000), *Apelos da Mensagem de Fátima*, Fátima - Portugal: Secretariado dos Pastorinhos.
- MARTINS, P. António Maria, S. J. (1984), *Novos Documentos de Fátima*, Porto: Livraria Apostolado da Imprensa.
- MIGUEL, Aura (2000), *O Segredo que Conduz o Papa*, S. João do Estoril: Principia.
- OLIVEIRA, Padre Mário de (1999), *Fátima Nunca Mais*, Porto: Campo das Letras.
- PERROT, Charles, SOULETIE, Jean-Louis, THEVENOT, Xavier (1995), *Les Miracles*, Paris: Les Éditions de l'Atelier /Éditions Ouvrières.
- PINTO, António Vaz, S. J. (1997), *Ateísmo e Fé - à Busca de Deus*, Braga: Editorial A O.
- RATZINGER, Joseph Card. (Prefeito da Congregação para a Doutrina da Fé) (2000), “Comentário Teológico”, in *A Mensagem de Fátima (2000), Congregação para a Doutrina da Fé*, Portugal: Paulus Editora, pp. 43-63.
- ROLO, Raul (1983), “O Rosário na Mensagem de Fátima (Valores Teológicos e Espirituais)”, in *Apelo e Resposta - Semana de Estudos sobre a Mensagem de Fátima*, Fátima: Convento dos Capuchinhos, pp. 217-251.
- SANTOS, Maria da Graça Poças (2001), “Vivências e Percepções do Espaço Sagrado de Fátima pelos Peregrinos a Pé”, in *Livro de Actas do IV Congresso Internacional das Cidades Santuário*, versão provisória, 10 a 13 de Outubro, Centro Pastoral Paulo VI, Fátima, pp. 51-70.
- SODANO, Ângelo (Cardeal) (2000), “Comunicação de Sua Eminência O Cardeal Ângelo Sodano Secretário de Estado de sua Santidade”, in *A Mensagem de Fátima, Congregação para a Doutrina da Fé*, Portugal: Paulus Editora. pp. 39-42.
- Torgal, Luís Filipe (2002), *as “aparições de Fátima” – Imagens e Representações*, Lisboa: Temas e Debates.
- CERVERA, P. Jesus Castellano (2000), “Apresentação” in Lúcia, Irmã (2000), *Apelos da Mensagem de Fátima*, Fátima - Portugal: Secretariado dos Pastorinhos, pp. 9-17.

3.2. Material apologético

“Ano Jubilar Trouxe mais Peregrinos a Fátima” (2001), *Voz da Fátima*, nº 942, 13 de Março, Fátima: Santuário de Fátima, p. 3.

ANTUNES, P. (2001), “25 Anos de Retiros de Doentes e Deficientes Físicos”, *Voz da Fátima*, nº 946, 13 de Julho, Fátima: Santuário de Fátima, p. 4.

“Capital da Fé no Mundo” (2002), *Voz da Fátima*, nº 957, 13 de Junho, Fátima: Santuário de Fátima, p. 1.

CRISTINO, P. Luciano (2001), “Culto aos Pastorinhos Jacinta e Francisco”, *Voz da Fátima*, nº 941, 13 de Fevereiro, Fátima: Santuário de Fátima, p. 2.

CRISTINO, P. Luciano (2001), “Uma Caneta que Ajudou a Pôr Dois Santos no Altar”, *Voz da Fátima*, nº 943, 13 de Abril, Fátima: Santuário de Fátima, p. 3.

CRISTINO, P. Luciano (2001), “Ó Senhora da Azinheira, percorrei a Terra Inteira!”, *Voz da Fátima*, nº 947, 13 de Agosto, Fátima: Santuário de Fátima.

"Fátima" (2001), brochura informativa, edição em português do Santuário de Fátima.

GIURIATI, Paolo (1994), “Denver, Guadalupe, and the Main Traditional Shrines of the Catholic Church”, Centro Recherche Socio-Religiose, Padua-Italy, Los Angeles: A.S.R.

Grande Espaço Coberto para Assembleias (GECA) e Outros Espaços - Projectos de Programa (1996), Santuário de Fátima - Serviço de Ambiente e Construções (SEAC), Fátima.

GUERRA, Luciano (1991), “Projecto de Plano de Pastoral” (versão policopiada para uso interno), Fátima: Santuário de Fátima – Reitoria.

GUERRA, P. Luciano (2001), “Só a Deus Adorarás”, *Voz da Fátima*, nº 942, 13 de Março, Fátima: Santuário de Fátima, p. 1.

JANEIRO, P. Armindo (2001), “Fátima na Viragem do Milénio”, *Voz da Fátima*, nº 946, 13 de Julho, Fátima: Santuário de Fátima, p. 4.

LOPES, Policarpo (s.d.), “Era una Signora piu splendente Del Sole. – Fátima 70 anni dopo nei resultati di un’ indagine sui pellegrini – algumas observações”, Bélgica.

“Notas da Peregrinação dos Migrantes - 13 de Agosto” (2002), *Voz da Fátima*, nº 960, 13 de Setembro, Fátima: Santuário de Fátima, p. 3.

PASKAI (2001), “Homilia do Senhor Cardeal Paskai - Hungria”, *Voz da Fátima*, nº 947, 13 de Agosto, Fátima: Santuário de Fátima, p. 4.

Relatórios do Serviço de Alojamentos (SEAL), Serviço de Administração (SEAD), Serviço de Pastoral Litúrgica (SEPALI), Serviço de Peregrinos (SEPE), Serviço de Estudos e Difusão (SESDI), referentes aos anos de 1991 até 2001, Fátima: Santuário de Fátima.

“Santuário de Fátima Forma Guias Turísticos” (2002), *Voz da Fátima*, nº 955, 13 de Abril, Fátima: Santuário de Fátima, p. 3.

3.3. Fontes informáticas

LUCENA, Filipe R. (2002), “Novo Missal Romano – Fátima para todo o mundo”, *Agência Ecclesia*, disponível: http://www.ecclesia.pt/artigo.asp?cod_artigo, 27-03-2002.

MEISNER, Cardeal Joachim (2002), “Homília do Cardeal Joachim Meisner”, *Agência Ecclesia*, disponível: http://www.ecclesia.pt/artigo.asp?cod_artigo, 16-05-2002.

Recenseamento da Prática Dominical (2002), *Agência Ecclesia*, disponível: <http://www.ecclesia.pt.rpd/>, 26-06-2002.

Site do Santuário de Fátima (2002), disponível: <http://www.santuario-fatima.pt>.

STARK, Myra (1998), “Celestial Season”, disponível: <http://www.brandweek.com>, November 16, pp. 25-26.