

**OLISIPIADAS - ESTUDO DE CASO SOBRE A CRIAÇÃO DA MARCA DE UM
PROGRAMA DESPORTIVO MUNICIPAL**

Jorge Miguel Vicente de Campos Máximo

**Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Gestão**

Orientadora:

Prof. Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Prof. Auxiliar, ISCTE -IUL, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2017

Agradecimentos:

A elaboração deste estudo só foi possível com a colaboração de algumas pessoas para as quais considero justo aqui deixar um registo expresso de sincero agradecimento.

Em primeiro lugar ao Prof. Dr. Pedro Dionísio, pelas recomendações e orientações que me sugeriu para a escolha do tema deste estudo, e à Prof. Dra. Hélia Gonçalves Pereira, que muito me honrou ter aceitado ser minha orientadora, pela competência, tolerância e disponibilidade que sempre demonstrou em todos os contactos que teve comigo.

Em segundo lugar, a toda a equipa do Departamento de Actividade Física e Desporto do Câmara Municipal de Lisboa, que tive a honra e a felicidade de liderar enquanto exerci as funções de vereador com o pelouro do desporto no Município de Lisboa e, com a qual tive o enorme prazer de pensar, desenhar, conceber e implementar o programa das Olisipiadas que hoje muito nos orgulha e cuja marca é o tema central deste estudo.

Em último, os que para mim serão sempre os primeiros, a minha família, em particular os meus filhos, a minha mulher e os meus pais, por estarem sempre a meu lado, me servirem de inspiração e darem força e motivação interior em todos os momentos da minha vida, incluído este.

Muito obrigado.

“A familiaridade é o culminar da construção da marca bem-sucedida.”

Robert Heller, 1998

Resumo:

O presente estudo de caso pretende reflectir a importância que uma marca forte poderá ter na eficácia de transmissão de valores e orientações prosseguidas no quadro de políticas públicas de carácter municipal. O Município de Lisboa possui vários programas dirigidos ao público-alvo infantil, mas em nenhum outro investiu tanto na criação de uma marca forte como nas Olisipiadas. A notoriedade e familiaridade da marca Olisipiadas e da sua mascote, Kiko, são hoje o principal activo deste programa.

O estudo começa por efectuar a contextualização e enquadramento da criação das Olisipiadas, explicando todo o processo de criação e construção da sua marca ao longo das suas 3 edições, e sistematizando os principais resultados que foram possíveis apurar sobre os níveis de participação, familiaridade, notoriedade e alcance da marca. Inclui também uma revisão de literatura sobre os conceitos de marca, familiaridade de marca, capital de marca, Social Media Marketing e patrocínios e sua aplicação ao caso concreto das Olisipiadas. Por fim é efectuada uma reflexão teórica e pedagógica sobre as várias dimensões da marca Olisipiadas, respectivo posicionamento e fragilidades, procurando-se dar resposta e sugerir estratégias e medidas concretas para várias questões que se consideram fundamentais para o futuro, nomeadamente: o seu potencial de crescimento; a estratégia adequada para o seu posicionamento futuro; melhorias no plano de comunicação; e o valor da sua marca e potencial de concessão.

Palavras-chave: *marca, familiaridade de marca, capital de marca, Social Media Marketing*

Abstract:

This case study aims to reflect on the importance that a strong brand can have in the effective transmission of values and orientations pursued in the context of the municipal public policies. The Municipality of Lisbon has several programs aimed at children's target audiences, but in no other one invested so much in the creation of a strong brand as in the case of Olisipiadas. The notoriety and familiarity of the Olisipiadas brand and its mascot, Kiko, are today the main asset of this program.

The study starts by contextualize the framework of the creation of the Olisipiadas, explaining the whole process of creation and building of its brand throughout its 3 editions, and the resume of the main results that were possible to determinate over the levels of participation, familiarity, notoriety and reach of the brand. It also includes a review of the literature on the concepts of brand, brand familiarity, brand equity, Social Media Marketing and sponsorships and its application to the Olisipiadas case. Finally, is presented a theoretical and pedagogical reflection on the several dimensions of the Olisipiadas brand, its positioning and weaknesses, trying to respond and suggest concrete strategies and measures for a number of issues that are considered fundamental for the future, namely: its growth potential; the appropriate strategy for its future positioning; enhancements in the communication plan; and the value of its brand and potential of concession.

Keywords: brand, brand familiarity, brand equity, Social Media Marketing

Índice:

1.	Contextualização e Enquadramento.....	7
1.1.	A reforma administrativa de Lisboa e os desafios para a política desportiva municipal.....	7
1.2.	A recuperação dos Jogos Desportivos da cidade de Lisboa e as Olisipiadas	8
1.3.	Enquadramento conjuntural de lançamento das Olisipiadas e a importância da criação da sua marca	10
1.4.	O Mercado alvo e respectiva segmentação.....	11
1.5.	Concorrência	13
2.	A construção da marca	14
2.1.	O nome e logotipo Olisipiadas e a mascote Kiko	14
2.2.	O Hino das Olisipiadas	18
2.3.	Plano de meios para promoção inicial das Olisipiadas	19
2.4.	A Festa da Fase Final das Olisipiadas	22
2.5.	A promoção da 2ª edição Olisipiadas (2016).....	23
2.6.	A promoção da 3ª edição Olisipiadas (2017).....	25
3.	Evolução da participação, alcance e notoriedade das Olisipiadas nas suas 3 edições. 25	
3.1.	Principais indicadores de avaliação.....	25
3.2.	Presença das Olisipiadas na internet e nas redes sociais	28
3.3.	Presença das Olisipiadas na TV e imprensa escrita	31
3.4.	Patrocínios e procura por parte de potenciais patrocinadores	31
4.	Questões para avaliação neste caso de estudo.....	33
5.	Nota Pedagógica	34
5.1.	Público-alvo do caso	34
5.2.	Objectivos pedagógicos	34
5.3.	Revisão de Literatura.....	35
5.3.1.	Marca e familiaridade da marca (<i>brand familiarity</i>)	35
5.3.2.	Capital da marca (<i>brand equity</i>).....	38
5.3.3.	Marca, Redes Sociais e Social Media Marketing.....	40
5.3.4.	Patrocínio (<i>Sponsorship</i>)	42
5.4.	Ferramentas de análise	44
5.4.1.	A familiaridade e associação da marca Olisipiadas junto do público-alvo – principais conclusões de Focus Group de dimensão circunscrita	45
5.4.2.	Motivações e condicionantes à prática de desporto opcional na escola em Lisboa 50	
5.5.	Plano de animação.....	52

5.6. Questões complementares para debate	53
5.7. Resposta às questões em estudo	55
5.8. Slides de resolução	72
6. Conclusões e ilações para a gestão	76
7. Referências Bibliográficas	77

Índice de Figuras:

Figura 1: Cartazes promocionais das edições de 1987 a 1989 dos Jogos Desportivos da Cidade de Lisboa	
Figura 2 – Organização das Olisipiadas : Município de Lisboa e Juntas de Freguesias da cidade (fonte: Apresentação das Olisipiadas : CML-GVJM 2015).....	9
Figura 3: Entidades desportivas que se tornaram parceiros das Olisipiadas.....	9
Figura 4: Logotipo das Olisipiadas.....	16
Figura 5: imagem aprovada para o KIKO	16
Figura 6: Imagens do KIKO para cada uma das modalidades representadas nas Olisipiadas	17
Figura 7: Imagem das Olisipiadas regista no INPI.....	17
Figura 8 : Imagem do videoclip do hino das Olisipiadas	18
Figura 9 : Apresentação da 1ª edição das Olisipiadas	19
Figura 10 - Exemplos de <i>merchandising</i> oficial da marca Olisipiadas.....	20
Figura 11 - Exemplos de divulgação das Olisipiadas na via pública.....	21
Figura 12: Dois dos padrinhos das Olisipiadas (modalidade Judo)	21
Figura 13: Interação das crianças com a mascote Kiko	21
Figura 14: Grupo de voluntaries das Olisipiadas.....	22
Figura 15: Mupi nova edição das Olisipiadas.....	23
Figura 16: Cartazes da 2ª edição das Olisipiadas com Carlos Lopes e Rosa Mota	23
Figura 17: Exemplo do suplemento Olisipiadas no Jornal A Bola.....	24
Figura 18: Assinatura do protocolo entre a CML e o COP para o programa de Educação olímpica nas escolas	24
Figura 19: Exemplos de cartazes das Olisipiadas de 2017	25
Figura 20 : Evolução de alguns dos principais indicadores de avaliação das 3 edições das Olisipiadas (fonte: CML-DAFD, 2017)	26
Figura 21: Olisipiadas 2017-Distribuição dos participantes por faixa etária e da repetência de inscrições (fonte: CML-DAFD, 2017)	27
Figura 22: relação entre o número de participantes nas fases locais e o número de referência da população alvo da freguesia (fonte: CML-DAFD, 2017)	28
Figura 23: N°. de ocorrências das Palavras “Olisipiadas”; “Olissipiadas” e “Olisípiadas” no Google (fonte: Google, 2017)	28
Figura 24: Evolução das estatísticas de alcance da página de Facebook das Olisipiadas (fonte: facebook insights data export, 2017)	30

Figura 25: Distribuição dos utilizadores da página do Facebook das Olisipiadas por grupos etários e concelhos de residência (fonte: facebook insights data export, 2017).....	30
Figura 26: Canais televisivos que publicitaram as Olisipiadas.....	31
Figura 27: Familiaridade da marca entre as crianças do <i>Fócus Group</i>	47
Figura 28: Exemplos de respostas espontâneas das crianças do <i>Focus Group</i> à pergunta “O que são as Olisipiadas”?	47
Figura 29: Exemplos de características espontâneas identificadas pelas crianças do <i>Focus Group</i> à pergunta “O que é o Kiko?”	48
Figura 30: Exemplos de sensações espontâneas identificadas pelas crianças do <i>Focus Group</i> à pergunta “Que sensações o Kiko vos transmite”?	49
Figura 31: Comparação da notoriedade do Kiko com outras mascotes.	49
Figura 32: Produtos Kiko- Preferências das crianças do <i>Focus Group</i>	50
Figura 33- A marca Olisipiadas segundo a definição de Clifton <i>et Simmons</i> (2003)	57
Figura 34- Hipótese de abordagem de reforço da fidelização à marca	59
Figura 35- Sugestão de abordagem de alargamento do programa	63
Figura 36- Matriz e posicionamento e actuação consoante e motivo da participação	65
Figura 37 – Abordagem de valorização da marca consoante os factores motivacionais das crianças (adaptado de: Dionísio e Conceição (2017)).....	65
Figura 38 - Novos conceitos sugeridos para reforço da marca Olisipiadas	67
Figura 39- Tipologias de fãs a priorizar numa estratégia de SMM das Olisipiadas de acordo com a comparação das tipologias de fãs do Facebook nas dimensões WOM, Grau de Fidelização e Nível de interacção (adaptado de: Wallace <i>et al</i> , 2014).....	68

Índice de Tabelas:

Tabela 1: : Marketing Mix inicial no arranque das Olisipiadas	11
Tabela 2: Aspectos valorizados pelos segmentos alvo iniciais do programa Olisipiadas	12
Tabela 3: Tipos de parceiros e seu papel no programa	13
Tabela 4: Olisipiadas - Evolução dos principais indicadores de avaliação (fonte: CML-DAFD, 2017)	26
Tabela 5: Principais características das redes sociais (Shih, 2009)	40
Tabela 6: Tipologia de fãs do Facebook de acordo com Wallace <i>et al</i>	42
Tabela 7: Dionísio e Conceição (2017) - factores motivadores para a prática desportiva na cidade de Lisboa	51
Tabela 8 : Análise SWOT.....	55
Tabela 9- Avaliação do <i>Brand Equity</i> das Olisipiadas de acordo com as dimensões de Aaker (1991)	62

1. Contextualização e Enquadramento

1.1.A reforma administrativa de Lisboa e os desafios para a política desportiva municipal

Em Outubro de 2013, na sequência das eleições autárquicas, e da eleição como vereador do Município de Lisboa (adiante ML), assumi, entre outros, a responsabilidade pelo pelouro do desporto. A assunção desta competência e a coordenação das respectivas estruturas funcionais coincidiu com um contexto de profunda transformação organizacional, em virtude de ser o primeiro ano de implementação da nova reforma administrativa da cidade de Lisboa (lei nº. 56/2012 de 8 de Novembro) que atribuiu às Juntas de Freguesia um vasto conjunto de novas competências próprias, anteriormente sobre responsabilidade da Câmara Municipal de Lisboa (CML).

Esta reforma administrativa da cidade de Lisboa teve particular profundidade ao nível das competências sobre política desportiva municipal e da gestão do parque desportivo do município, o que determinou uma profunda reformulação no posicionamento, fôcus estratégico e modelo de funcionamento do Departamento do Desporto do Município de Lisboa (adiante DD¹) de forma assegurar a respectiva utilidade no quadro orgânico das novas competências municipais.

Neste contexto manifestava-se ainda necessário a criação de uma estratégia municipal comum que permitisse aproximar e integrar os desafios decorrentes do novo modelo de governação da cidade com os interesses estratégicos do município, ao nível do estímulo e desenvolvimento de uma nova política desportiva municipal.

“O desporto tem o poder de mudar o mundo. Tem o poder de inspirar, tem o poder de unir as pessoas de uma forma que poucas outras coisas conseguem. Ele fala aos jovens numa linguagem que eles compreendem.” Nelson Mandela, ao receber o Prémio Laureus pelas realizações ao longo da vida, Mónaco, Monte Carlo, 25 de Maio de 2000

¹ O Departamento de Desporto foi posteriormente redominado em Departamento da Atividade Física e do Desporto (DAFD) aquando da alteração da estrutura orgânica do Município

1.2.A recuperação dos Jogos Desportivos da cidade de Lisboa e as Olisipiadas

A reforma administrativa tornou-se assim o momento, a oportunidade e o argumento para permitir desenvolver um novo conceito liderado pelo Município que, simultaneamente, utiliza-se e divulga-se o desporto como elo agregador e de projeção das novas freguesias, junto da população mais jovem, e fosse um programa unificador e representativo das novas competências das freguesias no desenvolvimento da política desportiva municipal.

Neste quadro, e tendo presente a memória e nostalgia que os antigos **Jogos Desportivos da Cidade de Lisboa** ainda perpetuavam na mente de milhares de lisboetas, apesar de mais de uma década de interregno, foi decidido recuperar a tradição da organização de uma competição desportiva municipal inter freguesias destinada ao segmento infantil da cidade. Neste contexto, relembra-se que os Jogos Desportivos da Cidade de Lisboa tiveram a sua primeira edição em 1987, e ao longo de 15 anos mobilizaram anualmente milhares de crianças e jovens em competições desportivas, com forte envolvimento do tecido associativo e das antigas juntas de freguesia da cidade de Lisboa.



Figura 1: Cartazes promocionais das edições de 1987 a 1989 dos Jogos Desportivos da Cidade de Lisboa

Com a recuperação dos jogos desportivos da cidade de Lisboa não se pretendia retomar o seu antigo modelo e conceito organizativo. Ao invés, pretendia-se a criação de um programa municipal completamente novo e unificador que se constituísse como o 1º evento desportivo municipal co-organizado pela CML em parceria com as novas 24 freguesias da cidade de Lisboa e, essencialmente, centrado nos seguintes objetivos:

- (1) Estimular, no quadro da reforma administrativa da cidade, a identidade e sentido de pertença da população infantil às suas freguesias;
- (2) Difundir o desporto como factor de união e integração na cidade de Lisboa,

(3) Promover a experimentação e dinamizar a prática desportiva saudável entre crianças



Figura 2 – Organização das Olisipiadas : Município de Lisboa e Juntas de Freguesias da cidade (fonte: Apresentação das Olisipiadas : CML-GVJM 2015)

Em termos locais, este programa serviria também para promover a aproximação, articulação e cooperação entre os diferentes atores educativos e desportivos das freguesias, com o objectivo de fomentar o desenvolvimento de uma verdadeira rede local de parcerias para a prática da actividade física e do desporto.

Para dar credibilidade, dimensão e qualidade técnica a este programa foi ainda procurado o apoio institucional do Comité Olímpico e Paralímpico de Portugal e o envolvimento activo das federações desportivas das diferentes modalidades, na respectiva organização e apoio técnico. Decorrente de ser um programa organizado pelo Município de Lisboa, com abrangência a todo o território da cidade, tornou-se imediata a associação e aceitação destas parcerias, por também permitir uma excelente oportunidade para o cumprimento das respectivas missões, nomeadamente na componente formativa e de divulgação das várias modalidades.



Figura 3: Entidades desportivas que se tornaram parceiros das Olisipiadas

Como adiante se explica, este novo programa foi designado de **Olisipiadas**, nome que simboliza a associação entre as palavras Olisipo e Olimpíadas. Olisipo é Lisboa, são as freguesias e as organizações de base local; Olimpíadas são desporto, eclectismo, partilha, ética e competição saudável.

1.3. Enquadramento conjuntural de lançamento das Olisipiadas e a importância da criação da sua marca

Com objectivos muito ambiciosos desde o seu início tornou-se claro que o sucesso das Olisipiadas dependeria, em grande parte, do investimento na criação de uma estratégia de marketing forte. Tal implicava a construção de uma marca e de um plano de comunicação que conseguisse chegar ao maior número de famílias da cidade, motivando-as a participar nos jogos e a apreender as respectivas mensagens e valores.

Estas acções eram essenciais pois o risco de um eventual insucesso deste programa poderia ter um enorme impacto na respeitabilidade, notoriedade e capacidade do DD na construção da futura política desportiva municipal, nomeadamente ao nível da sua credibilidade e eficácia na articulação operacional com as juntas de freguesia. A memória colectiva e o registo histórico dos antigos “Jogos da cidade” eram referências geradoras de expectativas elevadas que importava não defraudar.

Em suma, uma vez lançadas as Olisipiadas não poderiam falhar.

A conceptualização e o lançamento do programa foram efectuados no seguinte quadro conjuntural:

a) Aspectos conjunturais positivos

- Marca e força reputacional do Município de Lisboa com enorme visibilidade e poder mobilizador em múltiplas dimensões.

- Relação histórica do D.D. como o sistema associativo desportivo da cidade de Lisboa e inexistência de programa desportivo de características semelhantes na cidade de Lisboa permitiria um bom posicionamento de partida às Olisipiadas;

- Reforma administrativa de Lisboa determinava a necessidade das Juntas de Freguesias afirmarem a sua identidade;

b) Aspectos conjunturais negativos

- Município de Lisboa, em 2014, com situação financeira muito débil e com necessidade de ser focar na concretização dos processos da transferência de competências e da gestão dos equipamentos para as Juntas de Freguesia;

- Falta de experiência e de *Know-How* do D.D., quer na organização de eventos de natureza ecléctica e transversal, quer na construção de planos de comunicação ou outras estratégias activas de marketing para os programas desportivos do município.

De igual modo enumeram-se o conjunto de principais factores que caracterizaram o “marketing mix” inicial de lançamento do programa Olisipiadas.

Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Produto único e fortemente ligado à cidade • Recuperação da memória de um programa com forte tradição municipal
Localização (Place)	<ul style="list-style-type: none"> • Fases locais organizadas por critérios de proximidade e utilizando vários equipamentos desportivos municipais distribuídos pelo território • Possibilidade de utilização de meios de transporte disponibilizados pelos parceiros
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização da rede e meios de comunicação do município (via pública, canais digitais, ...) • Forte investimento na associação das Olisipiadas à marca do desporto infantil na cidade, incluindo um plano de comunicação com alcance em toda a cidade • Rede alargada de parcerias ativas (Juntas de Freguesias, clubes, escolas,...) • Oferta de <i>merchandising</i> aos participantes.
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Inscrição gratuita

Tabela 1: : Marketing Mix inicial no arranque das Olisipiadas

1.4.O Mercado alvo e respectiva segmentação.

Enquanto programa municipal de dinamização e educação desportiva, o principal objectivo das Olisipiadas era a divulgação da oferta desportiva da cidade e o estímulo à experimentação da prática desportiva junto das crianças e jovens de Lisboa. Por sua vez, o público-alvo da comunicação e marketing tinha uma dimensão muito mais vasta do que apenas o público infantil. De facto, as Olisipiadas foram também o principal programa municipal onde o Município apostou para afirmar, articular e divulgar o novo modelo organizativo da política desportiva municipal, no quadro da reforma administrativa de Lisboa, quer ao nível institucional, quer ao nível do público em geral (eleitores).

Em 2011, de acordo com os censos publicados pelos INE, em Lisboa residiam 552.700 habitantes aos quais acrescia uma população pendular superior a 378 mil pessoas que diariamente se deslocam à Capital para trabalhar ou estudar. Entre a população residente, 43.013 habitantes tinham idades compreendidas entre os 5 e os 13 anos (aproximadamente 8%).

Para público-alvo central do programa Olisipiadas optou-se pela faixa etária dos 6 aos 14 anos, correspondentes a 3 níveis do ensino básico. Dentro deste segmento, e conforme acordado com as federações desportivas de modalidade, a prioridade da ação do programa Olisipiadas seriam as crianças e jovens que não praticassem nenhuma actividade desportiva regular federada, de forma a contribuir para a respetiva iniciação ou educação desportiva e não colidir e prejudicar com o calendário das competições desportivas federadas. Poderiam participar nas Olisipiadas todas as crianças e jovens com uma relação directa (residência) ou indirecta (frequência escolar, laços familiares,...) com a cidade de Lisboa. Não sendo possível apurar com rigorosa assertividade o número de crianças, estimou-se que o universo total referente ao público-alvo das Olisipiadas devesse abranger um número próximo das 40.000 crianças. Face à menoridade legal dos participantes das Olisipiadas, pais e responsáveis legais foram igualmente considerados como alvo estratégico do programa, não só pela sua qualidade de prescritores com influência determinante e decisiva na participação dos seus filhos e educandos no programa, mas também por serem os avaliadores da qualidade, pertinência e interesse público das Olisipiadas. Adita aos factos anteriormente identificados a percepção dos pais e responsáveis legais, enquanto cidadãos eleitores, sobre o conseqüente impacto no juízo político que efectuem acerca da governação do executivo municipal. Se a este público se acrescer outros familiares próximos dos participantes alvo das Olisipiadas, onde se pode incluir avós e outros parentes, estima-se que este segmento seja superior a 60 mil munícipes.

Para os pais e responsáveis legais, existem aspectos críticos na avaliação das Olisipiadas que importa atender, mesmo que pouco valorizados pelas crianças, tais como: a segurança e a qualidade organizativa do evento e a facilidade como se opera a inscrição e participação dos crianças.

Segmento alvo	Crianças dos 6 aos 14 anos	Pais e Responsáveis legais
Ação no programa	Participante	Observador / Avaliador
Principais aspectos procurados	Participação na festa Diversão Experiência única Competição Prémios de Participação	Felicidade dos participantes Segurança e qualidade Organizativa Facilidade, comodidade e simplicidade na participação

Tabela 2: Aspectos valorizados pelos segmentos alvo iniciais do programa Olisipiadas

Para conseguir chegar com eficácia ao público-alvo foi considerado fundamental que as Olisipiadas servissem também para promover a aproximação, articulação e cooperação entre os diferentes atores educativos e desportivos das freguesias e do sistema desportivo municipal, com o objectivo de fomentar o desenvolvimento de uma verdadeira rede local de parcerias para a prática da actividade física e do desporto. Nestes termos, foi procurada a criação de uma rede de parcerias locais que, embora como interesses distintos, serviriam também de conselheiros, preconizadores e influenciadores para a participação do público-alvo no programa.

Parceiro	Interesse na parceria e associação ao programa
Juntas de freguesia	Posição de liderança na coordenação da política desportiva no seu território; notoriedade e influência junto da rede associativa da freguesia; Prémios Olisipiadas convertidos em investimento desportivo na freguesia.
Professores e escolas	Divulgação de oferta educativa extracurricular aos seus alunos; atitude colaborativa com a freguesia e com o município.
Clubes desportivos	Notoriedade e afirmação territorial do seu emblema; atitude colaborativa com a freguesia e com o município; acesso a eventuais prémios de participação; reforço da sua oferta aos membros com menor enquadramento competitivo regular; procura de potenciais novos praticantes
Federações e associações desportivas	Divulgação e alargamento da prática desportiva e da sua modalidade de acordo com os objetivos da sua missão. Organização das competições de acordo com as suas orientações técnicas para o desenvolvimento da modalidade

Tabela 3: Tipos de parceiros e seu papel no programa

De acordo com o último levantamento efectuado para a carta desportiva da cidade², em Lisboa existem 232 clubes desportivos, 149 instituições de ensino público e 143 instituições de ensino particular e cooperativo.

1.5. Concorrência

Apesar de se afirmar como um programa municipal de acesso gratuito e de características únicas na cidade de Lisboa, as Olisipiadas enfrentavam a concorrência de outros programas e actividades que limitavam a sua capacidade de penetração. De facto, o segmento infantil é hoje um segmento muito preenchido com uma forte variedade de

² in “dossier de candidatura de Lisboa a Capital Europeia do Desporto 2021” página 67

ofertas pedagógicas de natureza multidisciplinar, nomeadamente numa cidade com as características de Lisboa. Sendo um programa pensado para funcionar predominantemente ao fim de semana, as Olisipiadas competiam directamente com a actividade desportiva regular dos clubes e colectividades e do desporto escolar; com outras actividades de desenvolvimento pedagógico frequentados pelo público-alvo; e fundamentalmente com a opção e motivação para o lazer em família ao fim de semana.

2. A construção da marca

2.1.O nome e logotipo Olisipiadas e a mascote Kiko

A escolha do nome Olisipiadas não foi um processo muito pensado ou participado.

O nome foi inicialmente sugerido como sendo uma possível designação a atribuir a uma nova iniciativa desportiva, a desenvolver no quadro de uma das oito linhas de orientação estratégica para a política desportiva municipal que foi proposta para o programa de governo da cidade de Lisboa 2013-2017:

*“ 4- Promover o desporto e o associativismo para **reforçar o sentido de identidade e de pertença dos cidadãos às novas freguesias de Lisboa** e possibilitar a organização colaborativa e concertada de iniciativas inter-freguesias, nomeadamente através de medidas ou programas, como por exemplo:*

- ***Olisipiadas** - uma iniciativa anual que promova a competição desportiva amadora entre municípios representando selecções das 24 novas freguesias da cidade de forma a estimular a identidade e sentido de pertença por parte das respectivas populações.....*

In Programa de governo da cidade de Lisboa 2013/2017, “Uma cidade Boa para as Pessoas” – pág. 54.”

Este nome, na altura ainda provisório e exemplificativo, resultou da simples associação das palavras Olisipo (nome romano da cidade de Lisboa) e Olimpíadas (competição desportiva mais ecléctica e importante do mundo) e pretendia transmitir de forma imediata a imagem de uma competição desportiva de Lisboa, enquadrada pelos valores olímpicos.

A palavra Olisipo significa Lisboa, mas é também as suas freguesias, as suas escolas e o seu movimento associativo. A palavra Olimpíadas transmite, imediatamente, as

imagens: i) de eclectismo desportivo; ii) partilha, encontro e união entre povos; iii) valores éticos e competição saudável.

A palavra Olisipiadas tinha contudo duas limitações que importava avaliar: i) aparente fonética e grafia complicadas, nomeadamente para o público-alvo; ii) a utilização de símbolos e designações olímpicas encontra-se legalmente protegida e carece de autorização expressa do Comité Olímpico Internacional ou do seu representante em cada país (em Portugal o Comité Olímpico Português).

Quando se decidiu pela recuperação dos jogos desportivos de cidade de Lisboa, a excelente receptividade e rápida associação que o nome Olisipiadas obteve internamente, em diferentes sectores do município, foi considerado um indicador suficientemente positivo e consensual para se decidir pela manutenção e oficialização desse nome, caso não houvesse oposição do Comité Olímpico de Portugal. Para o efeito foi convocado o Departamento de Marca e Comunicação do Município de Lisboa, a quem solicitámos o desenvolvimento gráfico da identidade visual da marca Olisipiadas, nomeadamente o seu logotipo, do *slogan* promocional e da sua mascote.

O desafio colocado foi a criação de uma imagem que evidenciasse a marca Olisipiadas de uma forma jovem e apelativa e de fácil apreensão junto do público-alvo e que comunicasse as Olisipiadas como os jogos desportivos da cidade de Lisboa³.

Neste quadro, foi também considerado essencial a criação de uma mascote que constituísse o elemento aglutinador de toda a identidade visual das Olisipiadas e pudesse expressar de forma versátil e atractiva o respectivo eclectismo e valores. Esta mascote deveria enaltecer e facilitar a empatia com o público-alvo e constituir em si o logotipo da marca.

Neste âmbito, foi consensual que a personagem da mascote teria de ser inspirada na figura de um corvo, quer por ser o animal símbolo da cidade de Lisboa, quer por também ter sido utilizado como mascote dos antigos jogos desportivos da cidade de Lisboa. O nome da mascote, em oposição à marca Olisipiadas, deveria ser curto, simples e de fácil memorização pelo público-alvo, tendo-se optado pelo nome de **KIKO**.

De igual modo, e de forma semelhante ao que é tradicional nas mascotes olímpicas, a mascote deveria ser concebida no sentido de poder ser adaptada para personalizar a prática de qualquer das modalidades em competição nas Olisipiadas. A imagem do Kiko

³ Como analogia inspiradora foi sugerida a visão românica e divertida do Livro “ Asterix nos Jogos Olímpicos”.

deveria ainda prever a associação ao desporto adaptado que fazia igualmente parte integrante nas iniciativas do programa.

Após vários estudos, foi aprovada a seguinte identidade visual e respectivo enquadramento:



Figura 4: Logotipo das Olisipiadas

O detalhe do desenho da letra remete-nos para as características da comum tipografia romana complementada pelo ramo de oliveira, símbolo de paz e utilizado na tradicional coroa olímpica. A cor quente pretende transmitir calor, luz, descontração e otimismo. Esta é uma composição tipográfica legível que expressa força, dinamismo, desafio e modernidade.

O *slogan* escolhido, e incluindo como parte integrante do logotipo, foi “**os jogos estão de volta**”. Este *slogan* para além de reforçar a palavra “jogos”, que facilmente se associa a desporto e competição, pretende também recuperar a imagem do regresso dos antigos jogos da cidade que ainda reside na memória colectiva de muitos lisboetas que são hoje os pais e responsáveis legais do público-alvo das Olisipiadas.

O logotipo das Olisipiadas inclui ainda na sua composição a imagem do logotipo do Município de Lisboa, reforçando que as Olisipiadas são uma marca do Município.

Para a mascote KIKO foi aprovada a seguinte imagem e respectivas variações:



Figura 5: imagem aprovada para o KIKO

As ideias para a construção da imagem do KIKO

- Símbolo de Lisboa:* Os Corvos de São Vicente constituem a heráldica do município de Lisboa, aqui apresentados numa imagem divertida e amigável, destinada ao público-alvo.
- Cores utilizadas:* as cinco cores dos anéis dos Jogos Olímpicos - azul, amarelo, preto, verde e vermelho - carregando toda a simbologia da universalidade, a diversidade e a união.
- Silhueta da tocha olímpica:* De forma subtil procura-se aproveitar a silhueta da cabeça e da asa do corvo para este efeito, dando-lhe também um ar divertido e dinâmico.



Figura 6: Imagens do KIKO para cada uma das modalidades representadas nas Olisipiadas

O pedido de registo de marca e logotipo Olisipiadas foi apresentado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial em 30 de Junho de 2014 tendo obtido despacho favorável no dia 04 de Setembro de 2014 e sido registado como marca nacional N° 531412 com a seguinte imagem:



Figura 7: Imagem das Olisipiadas regista no INPI

De referir ainda que, após a apresentação pessoal do programa ao presidente do COP, Dr. José Manuel Constantino, este, em carta de 22 de julho de 2014, veio expressar o seu “...agrado pela intenção da Câmara Municipal de Lisboa em voltar a dinamizar os jogos desportivos da cidade...” reforçando igualmente que “o COP tem prazer em facultar a utilização do seu símbolo e logotipo, no respeito pelas normas e estilo e legislação em vigor de protecção dos símbolos olímpicos...”.

2.2.O Hino das Olisipiadas

Para reforçar a notoriedade e facilitar a criação de uma identidade própria para as Olisipiadas que a distinguisse dos restantes programas desportivos da cidade (públicos e privados), foi ainda decidido criar um hino musical para o programa, em analogia ao que também acontece com a promoção institucional dos Jogos Olímpicos. Este hino deveria estar presente em todos os processos comunicacionais de natureza audiovisual (vídeos promocionais, presença nos media,...) e em todas actividades e iniciativas das Olisipiadas. O Hino deveria ter uma letra simples e focada nas crianças, que passasse a mensagem do regresso dos jogos e da cidade de Lisboa, da diversão e do convívio permitidos pelo desporto e de apelo à participação de todos sem valorizar a competição. Deveria ter um refrão de fácil memorização que facilitasse a sua imediata identificação e a sua utilização em pequenos excertos. A composição e interpretação por figuras públicas da música nacional foi considerado factor crítico de sucesso para o alcance dos objectivos atingidos pela composição do hino. Contudo, esta participação teria de ser a título gracioso dado que não existia disponibilidade orçamental para uma possível contratação.

Nestes termos, e aproveitando uma iniciativa desportiva patrocinada pelo Município surgiu a oportunidade de contactar pessoalmente os irmãos Rosado, conhecidos no meio musical pelos “Anjos”, aos quais foi apresentado o programa e desafiada a associação voluntária às Olisipiadas através da composição e interpretação musical do seu hino. A forte e reconhecida ligação dos irmãos Rosado ao desporto e a possibilidade de associarem o seu nome e a sua imagem a um programa de promoção desportiva infantil de forte visibilidade na capital do país foram argumentos suficientes para aceitarem o desafio. A música “Vamos conseguir”, composta e interpretada pelos Anjos, tornou-se assim o Hino Oficial das Olisipiadas o qual foi, propositadamente, mantido ao longo das 3 edições já realizadas.



Figura 8 : Imagem do videoclip do hino das Olisipiadas

2.3.Plano de meios para promoção inicial das Olisipiadas

Em complemento à imagem comunicacional permitida pelo logotipo, mascote e hino das Olisipiadas para a promoção inicial do programa, foram ainda utilizados outros meios e estratégias promocionais, entre as quais destacamos:

- **Apresentação institucional nos Paços do Concelho, com a presença do Presidente da Camara Municipal de Lisboa e das Juntas de Freguesia e forte mobilização mediática.**- As Olisipiadas foram formalmente apresentadas no dia 28 de Outubro de 2014 numa cerimónia oficial no Salão Nobre dos Paços do Concelho que mobilizou muitas dezenas de instituições e contou com a presença do presidente da Camara Municipal de Lisboa, Dr. António Costa, e de grande parte do executivo municipal numa afirmação de clara aposta institucional neste programa desportivo. Na ocasião o Presidente da Câmara apresentou as Olisipiadas como "o primeiro evento desportivo organizado pela Câmara Municipal de Lisboa em parceria com as novas 24 freguesias", e representavam um importante "contributo para a construção de um novo patriotismo de freguesia, estimulando a identidade e o sentido de pertença", por parte dos jovens e das famílias às respectivas freguesias. Nesta ocasião, foi ainda aproveitada para formalizar publicamente a assinatura de cartas de compromisso entre as 24 Juntas de Freguesia e o Município de Lisboa para a organização conjunta das Olisipiadas e conseqüente empenho para o respectivo sucesso. Esta apresentação capturou o interesse da comunicação social que a noticiou em vários meios e formatos (online, papel, rádio, TV).



Figura 9 : Apresentação da 1ª edição das Olisipiadas

- **Prémios Olisipiadas** - Para estimular a participação nas Olisipiadas foram criados e anunciados incentivos em forma de prémios financeiros para as Juntas de Freguesia vencedoras, obrigatoriamente convertíveis em reabilitação de

parque desportivo municipal ou em programas de desenvolvimento desportivo de base local. A participação e envolvimento dos clubes e colectividades foi também estimulada através de uma majoração positiva no cálculo do apoio à respectiva actividade regular a que se candidatam anualmente no quadro do Regulamento de Atribuições de Apoios do Município de Lisboa (RAAML). Estes prémios tiveram um impacto muito relevante como factor motivacional a um envolvimento mais activo no programa ao longo dos 3 anos.

- **Merchandising Oficial** - a construção da marca Olisipiadas foi ainda completada através da oferta de *Merchandising* oficial distribuído pelos participantes e parceiros. Este *merchandising* permitiu assegurar a presença da marca fora do circuito do programa, através da respectiva utilização pelos beneficiários. Neste capítulo merece particular destaque, pelo sucesso alcançado, a camisola oficial do evento que foi oferecida a cada criança participante nas Olisipiadas. Esta camisola, desenvolvida e fornecida sem custos por uma prestigiada marca desportiva no quadro de um protocolo de colaboração assinado com o Município, teve uma enorme receptividade junto do público-alvo traduzida no seu uso frequente com impactos visíveis na notoriedade e exposição pública da marca Olisipiadas.



Figura 10 - Exemplos de *merchandising* oficial da marca Olisipiadas

- **Presença e visibilidade na via Pública** - A criação de uma marca forte do Município de Lisboa impunha o aproveitamento dos seus principais veículos e instrumentos comunicacionais, nomeadamente a utilização da respectiva rede de *Mupis*, *Masters* e *Vídeo Painéis*, bem como a utilização de pendões na via pública, para divulgarem o lançamento do programa. Este instrumento relevou-

se particularmente forte para passar a mensagem do programa junto dos prescritores.



Figura 11 - Exemplos de divulgação das Olisipiadas na via pública

- **Padrinhos de modalidade** – Todas as modalidades foram apadrinhadas por reputados desportistas nacionais, designados pelas respectivas federações desportivas, que autorizaram associar a sua imagem pública ao apadrinhamento da modalidade, valorizando e credibilizando dessa forma a marca Olisipiadas junto do público-alvo. Entre os padrinhos da 1ª edição das Olisipiadas incluíam-se as presenças de Telma Monteiro e Nuno Delgado no judo, Joaquim Gomes no ciclismo, Carla Couto no Futebol, Naide Gomes no Atletismo, Alexis Sanchez na Natação, Ricardo Andorinho no Andebol, etc.



Figura 12: Dois dos padrinhos das Olisipiadas (modalidade Judo)

- **Mascote Kiko em tamanho humano** – foi das apostas que se revelou mais eficazes em termos comunicacionais, nomeadamente junto das faixas etárias mais novas do público-alvo. A presença física do KIKO nos eventos das Olisipiadas e, sobretudo, em eventos de natureza diversa, promovidos pelas escolas e pelas freguesias (e.g.: festa de natal, dia da criança) permitiu criar e consolidar de forma muito visível a imagem das KIKO junto das crianças e, conseqüentemente, promover a notoriedade espontânea da marca Olisipiadas.



Figura 13: Interação das crianças com a mascote Kiko

- **Media Sponsors** (Jornal Oficial/Radio Oficial/Televisão Oficial) – Após apresentação pessoal do programa, através de convite formulado pelo Município de Lisboa, a RTP e o Jornal A Bola aceitaram associar-se às Olisipiadas como *media sponsors* facto que permitiu uma importante exposição mediática gratuita ao programa, reforçando a divulgação da sua marca.
- **Conferências de imprensa, press releases e presença nos media** – ainda que as Olisipiadas tivessem *media sponsors* oficiais, a novidade e abrangência do programa e a sua identificação com a cidade de Lisboa permitiu capturar o interesse de muitos outros canais de comunicação, quer através de entrevistas próprias, quer apenas descrevendo e divulgando a iniciativa.
- **Ações promocionais em grandes eventos desportivos** efectuados no espaço público de Lisboa e apoiados pelo Município (e.g.: São Silvestre de Lisboa) e **Roadshow institucional** pelas várias freguesias da cidade de Lisboa, nomeadamente junto do seu sistema associativo.
- Criação de páginas próprias na rede social **Facebook** e no **site institucional da Câmara Municipal de Lisboa**.
- **Rede de Voluntários Olisipiadas** – Para apoiar a organização das Olisipiadas foi procurado, com sucesso, voluntariado junto dos alunos das escolas secundárias, com cursos de especialização profissional na área do desporto.



Figura 14: Grupo de voluntários das Olisipiadas

2.4.A Festa da Fase Final das Olisipiadas

Concluídas as fases locais, o grande momento de projecção das Olisipiadas concretizava-se através da organização da fase final de exclusiva responsabilidade do município. Esta festa final, organizada no estádio universitário de Lisboa, ao longo de 2 dias de duração e com competições em todas as modalidades, serviu também como um importante momento de afirmação e activação da marca Olisipiadas. Com o objectivo de atrair e reter a presença das famílias dos participantes, o cenário da festa final foi enriquecido com a experimentação livre de modalidades convidadas e outras actividades

de entretenimento e convívio, promovidos pelos parceiros sempre acompanhadas com a presença da imagem e marca Olisipiadas. Todas as crianças presentes na fase final receberam a respectiva medalha das Olisipiadas a qual serviu de recompensa e recordação da sua participação, bem como de factor motivacional para voltarem a participar em futuras edições.

2.5.A promoção da 2ª edição Olisipiadas (2016)

Aproveitando o facto de 2016 ser ano de Jogos Olímpicos e Jogos Paralímpicos no Rio de Janeiro, e conseqüente atenção mediática que está associada ao maior evento desportivos do planeta, as Olisipiadas 2016 centraram toda a sua comunicação na associação e parceria que construíram com movimento olímpico e paralímpico do país.

Face a 2015, as principais alterações e novidades ao nível do plano de comunicação foram:

- **Criação do *teaser* promocional “adivinha quem voltou?”** antes do anúncio da abertura das inscrições para a 2ª edição das Olisipiadas foi divulgado um cartaz enigma na rede de *mupis* da cidade com o objectivo de despertar curiosidade e reconhecimento espontâneo para o regresso das Olisipiadas.



Figura 15: Mupi nova edição das Olisipiadas

- **Campeões Olímpicos como embaixadores das Olisipiadas** - A reputação adquirida em 2015 e a parceria institucional com o Comité Olímpico de Portugal foram suficientes para motivar os campeões olímpicos Carlos Lopes e Rosa Mota a aceitarem o convite para serem embaixadores das Olisipiadas, associando a sua imagem aos cartazes promocionais das Olisipiadas 2016. A notoriedade e prestígio destes dois grandes nomes do desporto nacional permitiram reforçar a credibilidade e prestígio da marca Olisipiadas.



Figura 16: Cartazes da 2ª edição das Olisipiadas com Carlos Lopes e Rosa Mota

- **Suplementos mensais das Olisipiadas no Jornal A Bola** - Aproveitando a parceria institucional acordada com o jornal A Bola, jornal desportivo com maior tiragem dos pais, foram produzidos 6 suplementos mensais de 8 páginas, que foram distribuídos na zona da Grande Lisboa de forma gratuita juntamente com a edição impressa do jornal a Bola, com destaque visível na respectiva primeira página do jornal. Estes suplementos incluíram entrevistas com os 24 presidentes de Juntas de Freguesia de Lisboa, a algumas dezenas de atletas e a dirigentes desportivos nacionais sobre o desporto em Lisboa e, nomeadamente, as Olisipiadas. Pretendeu-se com este suplemento, reforçar o compromisso público das Juntas de Freguesia para o investimento em políticas desportivas nos seus territórios e fortalecer a marca Olisipiadas juntos do vasto universo de leitores do Jornal a Bola.



Figura 17: Exemplo do suplemento Olisipiadas no Jornal A Bola

- **Programa de Educação Olímpica na Escola** – Associado também à imagem das Olisipiadas e dos seus objectivos foi proposto e aceite pelo Comité Olímpico de Portugal (COP) a criação de um programa de educação Olímpica nas escolas, a efectuar presencialmente por técnicos especializados e atletas disponibilizados pelo COP com a presença física da mascote Kiko e da imagem das Olisipiadas. A pretexto deste programa várias escolas de Lisboa disponibilizaram as suas instalações para a respectiva implementação, com consequente divulgação das Olisipiadas junto da totalidade do seu universo escolar.



Figura 18: Assinatura do protocolo entre a CML e o COP para o programa de Educação olímpica nas escolas

2.6.A promoção da 3ª edição Olisipiadas (2017)

A candidatura de Lisboa a capital europeia do desporto em 2021 foi o tema aglutinador de toda a estratégia de comunicação da política desportiva do município em 2017. Neste contexto, o prestígio e notoriedade entretanto acumulados pelas Olisipiadas nos anos anteriores, fizeram deste programa um dos principais instrumentos de divulgação da candidatura de Lisboa junto do público-alvo infantil e dos respectivos pais e responsáveis legais. A comunicação das Olisipiadas 2017 foi por isso centrada na mensagem “a formar futuros desportistas”, imagem esta e cultura desportiva que se pretende para a cidade na construção do caminho para 2021 (juntos #roadto2021# é o slogan da candidatura). A imagem dos cartazes promocionais passou assim a ser centrada nas crianças participantes nas Olisipiadas, como os representantes dos campeões de amanhã.



Figura 19: Exemplos de cartazes das Olisipiadas de 2017

3. Evolução da participação, alcance e notoriedade das Olisipiadas nas suas 3 edições

3.1.Principais indicadores de avaliação.

A evolução dos principais indicadores de avaliação das Olisipiadas ao longo das suas 3 edições evidenciou um crescimento anual forte e globalmente alinhado com os principais objectivos, que estiveram na origem da reintrodução dos jogos desportivos da cidade.

O quadro e figuras seguintes, sistematizam a evolução dos principais indicadores de avaliação do programa, ao longo das suas 3 edições.

Olisipiadas - Evolução dos principais indicadores de avaliação

Indicador	1ª edição (2015)	2ª edição (2016)	3ª edição (2017)	Var. % 2016-2017
1 N.º de Inscrições	5 250	8 330	15 128	82%
a Atletas	4 815	6 852	14 026	105%
b Delegados/Dirigentes e outros	435	1 478	1 102	-13%
2 N.º de Entidades Inscritas	Nd	140	122	-13%
3 N.º de Crianças e Jovens	3 825	5 233	7 729	48%
4 Média do N.º de Modalidades em que cada criança se inscreve	1,3	1,3	1,8	38%
5 Inscrições do sexo				
a Inscrições do sexo masculino	69%	66%	63%	
b Inscrições do sexo feminino	31%	34%	37%	
6 Atletas Federados e Não Federados:				
a Federados	26%	30%	13%	
b Não Federados	74%	70%	87%	
7 Eventos Locais				
a N.º de Eventos realizados	12	90	159	77%
b N.º de participações	2 663	7 000	6 570	-6%
c N.º de Horas de Prática	54	285	363	27%
8 N.º de Modalidades Oficiais	12	12	13	
9 N.º de Modalidades Paralímpicas	4	4	4	

Tabela 4: Olisipiadas - Evolução dos principais indicadores de avaliação (fonte: CML-DAFD, 2017)

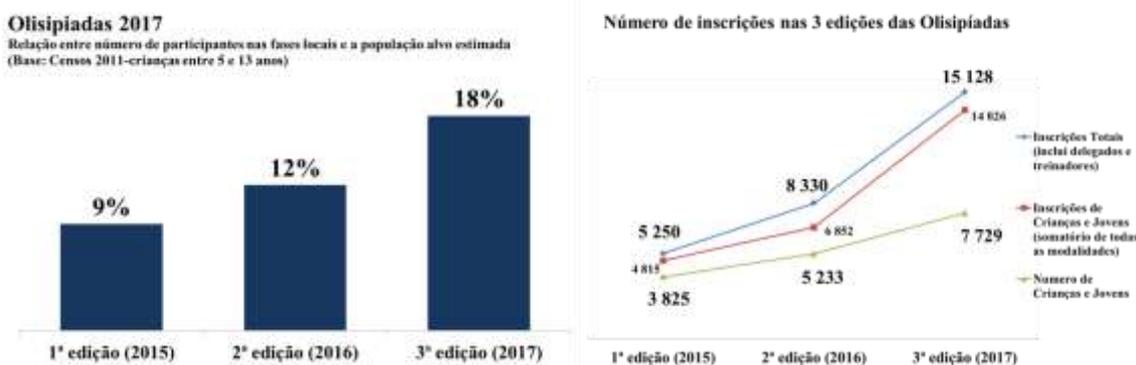


Figura 20 : Evolução de alguns dos principais indicadores de avaliação das 3 edições das Olisipiadas (fonte: CML-DAFD, 2017)

Em 2017, na sua 3ª edição, foram registadas mais de 15 mil inscrições nas diferentes modalidades, representativas a 7729 crianças individualmente consideradas e uma taxa média de participação em 1,8 modalidades por cada criança, que comparam com 3825 e 5233 crianças participantes nas 1ª edição e 2ª edição, respectivamente. Como inicialmente esperado e pretendido, a taxa de penetração do programa é claramente superior junto de crianças e jovens não federados nas federações de modalidades (87%). Como números também relevantes para avaliar o alcance global do programa, e da presença e visibilidade da respectiva marca, importa ainda valorizar o facto de na 3ª

edição das Olisipiadas terem estado envolvidos 1102 delegados e dirigentes de 122 entidades participantes e terem sido realizados 159 eventos de face local em toda a cidade.

Apesar da notoriedade crescente e da apreciação muito positiva dos resultados alcançados pela globalidade do ecossistema político e desportivo da cidade, constata-se, no entanto, que o potencial de alcance da participação nas Olisipiadas ainda se encontra longe de ser atingido, se considerarmos a uma população alvo total estimada em cerca de 40 mil crianças.

Neste âmbito, importa salientar que os números das inscrições da edição 2017 revelam que as Olisipiadas são particularmente populares nas idades entre os 9 e 12 anos, e que apenas 30% dos inscritos repetiram já tinham participado em edições anteriores (Figura 21). Estes dois factos sugerem que existe potencial para reforçar o nível de penetração do programa e respetiva sustentabilidade do crescimento através de uma estratégia que estimule: (i) uma maior participação do programa, nomeadamente entre nas crianças mais novas e; (ii) um maior nível de fidelização e retenção de crianças já participantes nas 3 primeiras edições.

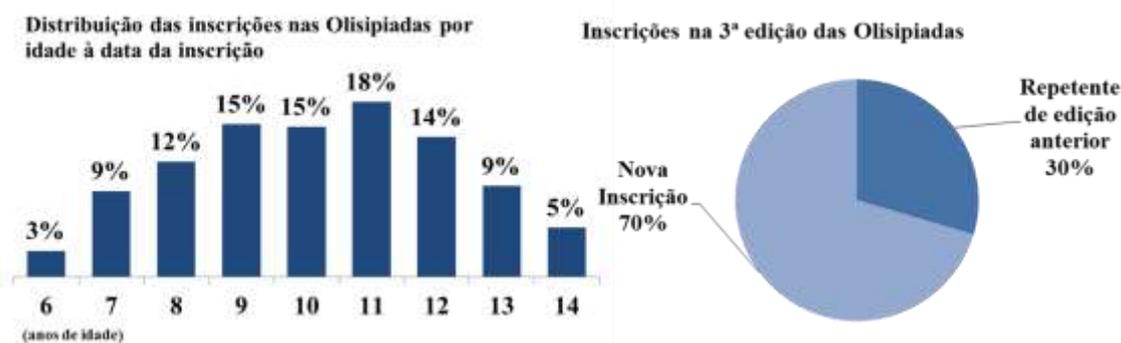


Figura 21: Olisipiadas 2017-Distribuição dos participantes por faixa etária e da repetência de inscrições (fonte: CML-DAFD, 2017)

Outro aspecto fundamental com potencial de melhoria é visível na análise do nível de participação das diferentes freguesias da cidade onde se verificou uma dispersão muito acentuada e com níveis de envolvimento muito dependentes da acção, dinâmica e capacidade de mobilização da junta de freguesia junto do respectivos públicos-alvo.

Lumiar, Marvila e Benfica, por serem as 3 maiores freguesias de Lisboa e apresentarem níveis de participação comparativamente baixos, são as freguesias que maior potencial de contribuição poderão permitir no futuro caso se implemente uma estratégia de maior eficácia de promoção e mobilização para a participação nas Olisipiadas.

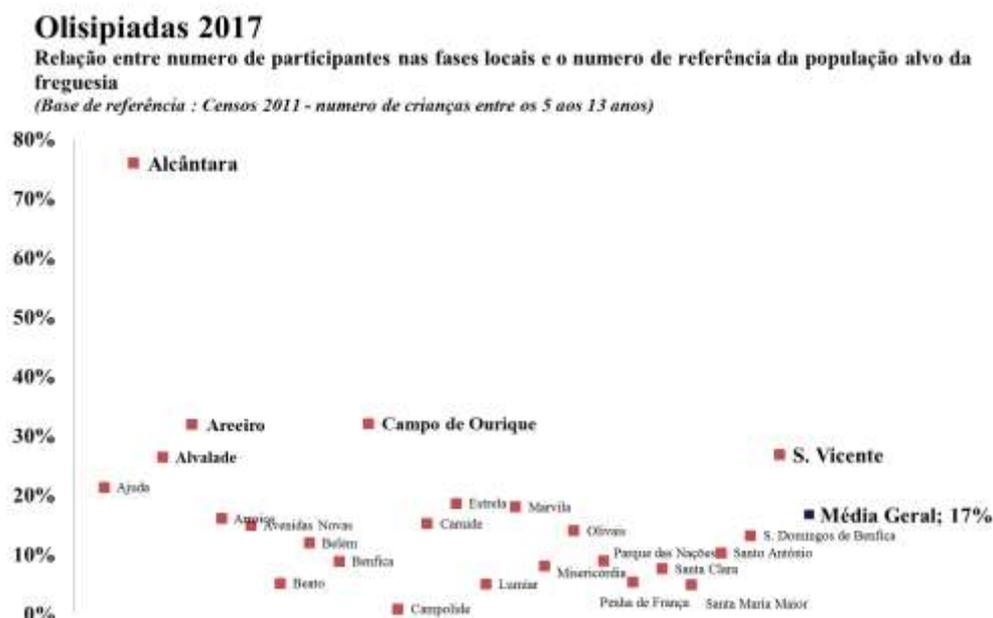


Figura 22: relação entre o número de participantes nas fases locais e o número de referência da população alvo da freguesia (fonte: CML-DAFD, 2017)

3.2. Presença das Olisipiadas na internet e nas redes sociais

Para além da participação física do público-alvo nas Olisipiadas, a notoriedade, alcance e visibilidade da sua marca foi também avaliada pela sua presença na internet e nas redes sociais.

De acordo com o motor de busca **Google**, a procura booleana das palavras-chave “Olisipiadas | Olissipiadas| Olisipiadas⁴” obteve **35 100 ocorrências**, numero que já representa uma dimensão significativa para um programa desportivo de natureza municipal (Figura 23).



Figura 23: N°. de ocorrências das Palavras “Olisipiadas”; “Olissipiadas” e “Olisipiadas” no Google (fonte: Google, 2017)

⁴ Procura da palavra-chave e outras graficamente semelhantes para contemplar eventuais páginas que utilizem uma grafia incorrecta

As estatísticas gratuitas disponíveis na ferramenta *Google Trend* permitem ainda ficar a saber que existiu um “pico” objectivo nas procura das palavra(s)-chave(s) nos períodos relacionados com a abertura (meses de Janeiro e Fevereiro) e com a final (Junho) das 3 edições das Olisipiadas que, como esperado, coincidem com os momentos onde a acção de promoção e divulgação das Olisipiadas teve maior incidência e visibilidade no espaço público e rede de parceiros.

Ao nível das redes sociais, a presença das Olisipiadas foi apenas circunscrita à rede social Facebook na qual foi criada uma página de fãs com gestão exclusivamente de base gratuita ou seja, sem recurso a acções de promoção pagas.

No final da 3ª edição, a página de Facebook das Olisipiadas tinha 3838 seguidores, valor que compara com os 3324 seguidores no início do ano, mas que fica claramente aquém do número de potencial de seguidores expresso em relação ao número de inscritos e entidades envolvidas na referida edição.

De acordo com as estatísticas disponibilizadas pela funcionalidade “facebook insights data export” na página de fãs das Olisipiadas é possível saber que, ao longo de todo o 1º semestre de 2017, a página de Facebook das Olisipiadas teve: i) um alcance total médio diário de 1643 pessoas (desvio padrão = 1253) e uma média diária de 107 interacções por utilizadores individualmente considerados; ii) um alcance semanal médio móvel de 7303 pessoas (desvio padrão = 4165 pessoas); iii) um alcance a 28 dias médio móvel de 20456 pessoas (desvio padrão=7876 pessoas).

Os dias que antecederam e posterizaram a fase final das Olisipiadas (3 e 4 de Junho) foram os momentos onde ocorreu maior nível de interacção e alcance das Olisipiadas, revelando-se o momento ideal para accionar acções que permitam maior fidelização ao programa, impedindo que o mesmo se diminua em alcance e esquecimento durante o semestre em que não existem actividades do programa (período Julho a Dezembro).



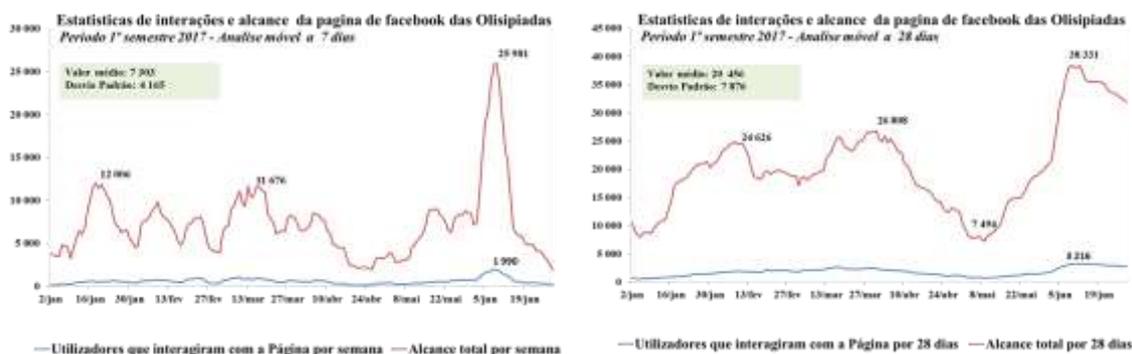


Figura 24: Evolução das estatísticas de alcance da página de Facebook das Olisipiadas (fonte: facebook insights data export, 2017)

As estatísticas disponibilizadas pela página do Facebook das Olisipiadas permitem ainda ficar a saber que:

a) Que os utilizadores da página são maioritariamente mulheres (54%) e estão essencialmente concentrados no grupo etário dos 35 aos 44 anos (40%). Este facto permite concluir que página do Facebook das Olisipiadas é essencialmente utilizada pelos pais e responsáveis legais das crianças para conhecer informações sobre o calendário e actividades do programa e visualizar fotos e publicações das actividades em que participaram os seus educandos.

b) Que apenas 44% dos utilizadores da página estão perfilados como residentes na cidade de Lisboa, sendo que a residência dos restantes utilizadores se distribui, uniformemente, pelas cidades e concelhos vizinhos. Deste indicador é possível aferir que: i) as Olisipiadas já possuem uma dimensão e visibilidade intermunicipal que poderá ser aproveitada para articular parcerias com outros municípios em futuras edições do programa; ii) a taxa de penetração das Olisipiadas na população residente de Lisboa é inferior à induzida pela análise superficial do total do número de inscrições, facto que deverá estimular um maior esforço na captação de participantes residentes.

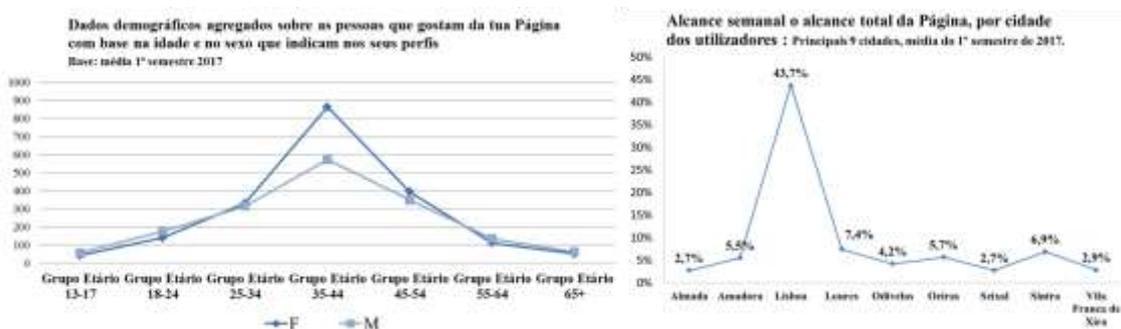


Figura 25: Distribuição dos utilizadores da página do Facebook das Olisipiadas por grupos etários e concelhos de residência (fonte: facebook insights data export, 2017)

3.3. Presença das Olisipiadas na TV e imprensa escrita

Para além da internet, as Olisipiadas foram ainda objecto de vários artigos e reportagens na imprensa falada e escrita, quer por via da materialização gratuita da parceria com os media sponsor RTP e a BolaTV, quer por via do interesse noticioso que o próprio programa encerra e que apenas teve correspondência semelhante com o processo de candidatura de Lisboa a Capital Europeia do Desporto em 2021.

Ao nível do canal TV as Olisipiadas foram objecto de reportagem e entrevista dedicada nos seguintes canais:

	1ª edição (2015)	2ª edição (2016)	3ª edição (2017)
Canais Generalistas			
Canais Informação			
Canais Desporto			

Figura 26: Canais televisivos que publicitaram as Olisipiadas

As Olisipiadas foram ainda objecto de reportagem no canal de rádio Antena 1 e em vários títulos da imprensa escrita nacional (Publico, Diário Noticias, Jornal de Noticias, Destak, Metro, ...). A frequente visibilidade pública nos media de artigos sobre as Olisipiadas foi outros dos factores que muito contribuíram para a valorização da notoriedade e da afirmação relativa deste programa comparativamente a qualquer outro programa de dinamização desportiva infantil na cidade de Lisboa. Apesar do exposto, não foi contudo possível determinar o alcance da visibilidade mediática do programa dado que tal exigiria o recurso a contratação externa a empresas da especialidade.

3.4. Patrocínios e procura por parte de potenciais patrocinadores

Um dos indicadores da força de uma marca é a respectiva capacidade de atrair a procura de associação de outras marcas terceiras, através de patrocínios. Ainda que caso concreto da marca Olisipiadas este indicador nunca tenha sido considerado como um objectivo prioritário das acções do programa, a possibilidade de patrocínios foi, desde o início, aceite como uma potencial oportunidade para permitir a sustentabilidade e o

alargamento do âmbito das suas premiações e consequente dos seus mecanismos de fidelização e procura externa, ainda que condicionadas à aplicação dos normativos legais em matéria de mecenato. Neste contexto, a apresentação das Olisipiadas foi enviada a algumas empresas de dimensão nacional para que se pronunciassem sobre o respectivo interesse de associação.

Da circularização efectuada apenas a Associação Mutualista Montepio Geral e a Santa Casa da Misericórdia se mostraram disponíveis para afectar recursos financeiros ao programa os quais foram exclusivamente destinados à premiação das freguesias com maior número de participantes.

Como motivos que limitaram um eventual maior interesse de associação por parte de patrocinadores destacam-se:

- i. O facto de ser um programa novo e consequentemente com níveis de alcance de notoriedade ainda pouco robustos e indeterminados;
- ii. O receio de associação a marcas de base territorial profundamente demarcadas (no caso a cidade de Lisboa) e a normal política de neutralidade e equidistância que as entidades patrocinadoras pretendem ter com os entes públicos nos vários territórios em que estão presentes.
- iii. Limitações de ordem orçamental

Importa referir que não se incluem no acima exposto o patrocínio em espécie recebido de vários parceiros do programa Olisipiadas, como foram os caso dos *Media Sponsor* e outros parceiros.

4. Questões para avaliação neste caso de estudo

Tendo por base o exposto nos pontos anteriores, colocam-se as seguintes questões para análise e avaliação teórica no presente caso de estudo:

1. Quais são os principais pontos Fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades do posicionamento actual da marca Olisipiadas (Matriz SWOT)?
2. Como avalia as Olisipiadas relativamente às seguintes questões fundamentais na construção de uma estratégia de marketing direccionada à marca (de acordo com Reynolds e Phillips, 2005):
 - 2.1. Como compara a marca relativamente à da concorrência e que oportunidades posso capitalizar?
 - 2.2. O que representa a oferta relativamente aos desejos do público-alvo?
 - 2.3. Como caracterizo os “clientes” fidelizados e que comportamentos devo encorajar para reforçar a fidelização?
 - 2.4. Que elementos do marketing-mix tornam a marca mais forte?
 - 2.5. Quais os principais indicadores de identificação de problemas da marca?
 - 2.6. Como posso otimizar o posicionamento e outras decisões estratégicas de marketing?
3. Como avalia o *brand equity* da marca Olisipiadas?
4. Podem as Olisipiadas continuar a crescer em alcance e notoriedade de marca?
5. Que estratégias de posicionamento e reforço da marca devem ser desenvolvidas para consolidar a sua notoriedade e alcance, e conseqüentemente, ajudar na concretização dos principais objectivos do programa Olisipiadas?
6. Que aspectos deverão ser reforçados ou melhorados no plano de comunicação para a consolidar a marca Olisipiadas junto do público-alvo?
7. Qual o valor da marca Olisipiadas e respectivo potencial para concessão da exploração do seu uso?

5. Nota Pedagógica

5.1. Público-alvo do caso

O presente caso pedagógico destina-se a:

- Alunos de licenciatura e mestrado nas áreas de Gestão e/ou Marketing que se encontrem a estudar o papel da marca e da estratégias de marketing direccionadas à marca no posicionamento de um produto/serviço;
- Gestores de programas públicos que tenham crianças e jovens como público-alvo, e que pretendam reforçar o seu posicionamento através de uma estratégia focada na notoriedade da marca, incluindo, naturalmente, os responsáveis do Município de Lisboa;

5.2. Objectivos pedagógicos

No final deste caso pedagógico deseja-se que os alunos e técnicos das áreas referidas estejam em condições de:

- Compreender o objectivo e o processo de criação e de construção da marca Olisipiadas;
- Compreender as estratégias utilizadas no plano de comunicação da marca, quer no ano de arranque, quer nos 2 anos seguintes;
- Percepcionar os resultados apurados ao fim de 3 edições das Olisipiadas e respectiva tradução na notoriedade e familiaridade da marca Olisipiadas;
- Conhecer e interpretar as principais associações do público-alvo à marca Olisipiadas?
- Identificar as principais fragilidades da marca Olisipiadas e identificar oportunidades de melhoria do posicionamento da marca;
- Definir e implementar uma estratégia de posicionamento da marca para o futuro;

5.3.Revisão de Literatura

Para procurar dar resposta às questões levantadas no presente caso de estudo, foi efectuada uma revisão de literatura que incidiu sobre os conceitos de marca, da familiaridade e conhecimento das marcas, e do capital da marca e respectiva aplicação ao caso das Olisipiadas.

Em termos de estratégias de acção para reforço da notoriedade e do capital da marca, e considerando a natureza territorialmente circunscrita do programa e as limitações orçamentais pretendidas para a respectiva organização, optou-se também por efectuar uma revisão de literatura que incidiu sobre os conceitos de : i) Marketing de Redes Sociais (Social Media Marketing) face ao potencial identificado com a fidelização e alargamento da base de utilizadores da página das Olisipiadas no Facebook e; ii) patrocínios e responsabilidade social corporativa como opções alternativas possíveis para o desenvolvimento de parcerias que contribuam para maior sustentabilidade do programa.

5.3.1. Marca e familiaridade da marca (*brand familiarity*)

De acordo com Kotler e Keller (2006) as marcas são nomes, sinais, símbolos que possuem o objectivo de identificação de produtos e serviços que os diferenciam dos seus concorrentes. Clifton e Simmons (2003) referem que as marcas são intrinsecamente marcantes e o seu papel é criar uma impressão indelével. A distinção visual de uma marca pode assumir múltiplas formas mas o nome é o seu elemento mais importante e o único que nunca deve mudar. A marca é uma combinação de características, de benefícios para o consumidor e um conjunto de valores.

De acordo com Alba e Hutchinson (1987) o nível de familiaridade da marca está directamente associado ao número de experiencias relacionadas com a marca que são acumuladas pelo consumidor. Punj e Staelin (1983) referem também que conhecimento do consumidor está relacionado com a quantidade de informação relevante da marca que está armazenada na sua memória. Keller (1993) desenvolveu um modelo conceptual sobre o conhecimento da marca, o qual distingue a notoriedade de marca, como a probabilidade de um nome se recordado e reconhecido, da imagem de marca mais relacionada com as percepções e associações criadas na memória dos consumidores. Da análise dos supracitados autores fundamenta-se a existência de múltiplas dimensões que devem ser tidas em conta no estudo das marcas.

As Olisipiadas têm um público-alvo específico, concretamente as crianças. Neste segmento a literatura recomenda a adopção de uma abordagem particular no estudo sobre o entendimento das marcas. Está demonstrado que a capacidade das crianças reterem as marcas está directamente associada com a sua idade e diferentes estágios de compreensão e desenvolvimento sensorial. Rossiter (1975) demonstrou que as crianças retêm mais os elementos visuais da marca, do que os seus nomes, cujo nível de reconhecimento está intimamente associado à idade da criança e ao desenvolvimento da sua memória verbal. De acordo com Roedder (1999) só a partir dos 12 anos as crianças desenvolvem um nível cognitivo semelhante aos adultos na compreensão das marcas. Ji (2002) estudou o tipo de relação que as crianças estabelecem com as marcas, distinguindo os conceitos de conhecimento estrutural da marca, como a capacidade da criança dizer o nome da marca e a categoria a que pertence, do conhecimento simbólico da marca, expresso nas situações passadas em que interagiu com a marca e consequente importância que teve no seu quotidiano. Ji (2008) define ainda a relação criança-marca como um elo de ligação imposto ou voluntário entre a criança e uma marca caracterizado por uma história de interações com a intenção de desenvolver objectivos socio-emocionais na vida da criança.

Sobre os factores que condicionam a memorização e a percepção do nome da marca, Lowrey *et al* (2003) refere que um nome de uma marca deve ser simples de entender, para facilitar a memorização, distinto e diferenciado para despertar a curiosidade, e capaz de gerar significado através da palavra que forma.

O nome Olisipiadas não é uma palavra simples nem fácil de memorizar mas é hoje empiricamente reconhecido que após 3 edições com milhares de participantes nas quase 3 centenas de iniciativas efectuadas, a sua marca já facilmente identificada e memorizada pelas crianças e pelos seus pais como uma marca desportiva do município de Lisboa. No entanto, tal familiaridade não determina que seja igualmente reconhecida como uma marca distinta, de boa qualidade percebida, que transmite confiança e boas memórias passadas geradoras de fidelidade.

A marca Olisipiadas está ainda indissociavelmente ligada à imagem da sua Mascote, o Kiko. A popularidade e empatia da mascote Kiko junto dos participantes das Olisipiadas tem sido muito visível e é, claramente, um reforço importante para a identidade e notoriedade da marca Olisipiadas. Keller (1998) valorizava a utilidade das mascotes para criar notoriedade para a marca ao captarem a atenção do consumidor. Também segundo Brée e Cegarra (1994), as mascotes da marca estabelecem uma ligação

emocional com a marca, favorecem a sua memorização e podem ajudar a comunicar os atributos chave do produto/organização. Zuckerman e Gianino (1981), concluíram que as crianças demonstram uma capacidade muito precoce de associarem perfeitamente a mascote da marca ao produto correspondente. Por outro lado, Lapierre *et al* (2011) demonstraram também que as crianças têm uma preferência nítida por produtos que contêm a presença de mascotes em embalagens.

A experiência de 3 anos de Olisipiadas, tornam claro que a mascote Kiko é, provavelmente, o maior e mais importante activo de valorização da marca e imagem do programa. A popularidade do Kiko junto das crianças foi visível em todas as iniciativas das Olisipiadas, com manifestações genuínas de carinho e cumplicidade entre todas as faixas etárias. Percebendo essa popularidade, várias organizações, nomeadamente juntas de freguesias, escolas e colectividades de Lisboa, têm convidaram a presença da mascote em iniciativas por si organizadas e completamente independentes das Olisipiadas, facto que tem ajudado a alavancar a notoriedade a marca Olisipiadas para dimensões de apenas promoção à participação no programa. Torna-se assim evidente que é através da mascote Kiko que existe maior potencial de eficácia na comunicação com as crianças dos objectivos e valores da marca Olisipiadas, motivando-as para a participação. Do mesmo modo, os atributos e os valores que as crianças mais facilmente associam à mascote Kiko tornam-se indicadores de oportunidade interessantes na escolha e construção de acções e medidas que permitam aumentar o marketing-mix do programa (e.g.: licenciamento de merchandising) e/ou alargar a rede de parceiros com outras entidades que se direccionem para target infantil.

Outro conceito relevante para este estudo é o de *brand community* que, segundo Muñiz Junior e O’Guinn (2001), é uma comunidade ou grupo especializado e admirador de uma determinada marca. De acordo com Alexander (2002), as comunidades de marca desempenham um papel vital no legado final da marca, pois ajudam socialmente à sua construção e fixação. Com uma organização assumida em conjunto com as 24 freguesias da cidade, uma extensa rede de parceiros institucionais e crescente envolvimento do movimento associativo na mobilização de crianças para participar nas Olisipiadas, levanta-se a hipótese do aproveitamento e exploração do potencial para a criação de uma comunidade em torno da marca Olisipiadas que fidelize e aumente a sua notoriedade e memória junto do público-alvo. Neste quadro, uma estratégia de marketing que estimule e reforce o nível do “Word of Mouth” (adiante WOM) que seja gerado pela comunidade da marca Olisipiadas dentro do respectivo perímetro de

contactos poderá ter uma enorme importância no alargamento da notoriedade e familiaridade da marca junto de crianças e educadores que não conheçam ou não valorizem a participação no programa.

5.3.2. Capital da marca (*brand equity*)

O *brand equity* é um termo utilizado na área de marketing para designar o valor agregado a algum produto ou serviço devido a “força” da sua marca (ou *brand*), representando um activo intangível correspondente a um valor psicológico da organização. Para Keller (1993) o valor de uma marca pode ser mensurado de forma directa, através de respostas dos consumidores às acções do marketing, ou indirecta, através da medição do conhecimento da marca através da sua notoriedade e imagem. Neste sentido, a escolha inicial dos factores identitários de uma marca (nome, logótipo, mascotes,...), e as associações secundárias que podem ser transferidas indirectamente para a marca são aspectos essenciais na geração de *brand equity*. Considera-se que existe um *brand equity* positivo quando os consumidores reagem mais positivamente a um produto quando a sua marca é apresentada do que quando este é apresentado sem marca. Entre outros atributos, as marcas fortes permitem maior grau de fidelização e maiores oportunidades de licenciamento e expansão.

Entre os modelos mais conhecidos para mensuração do *brand equity* estão os definidos pelos autores Aaker (1991) e Keller (1993). No caso de Keller o *brand equity* está sobretudo associado ao conhecimento da marca, expressos na sua visibilidade/notoriedade e imagem. No caso particular de Aaker, o *brand equity* deve ser avaliado sobre 5 dimensões: notoriedade; qualidade percebida; associação à marca; fidelidade à marca; e outras propriedades associadas. Nesta linha, Zahoor e Qureshi (2017), referindo-se também a outros autores que estudaram o *brand equity* sistematizaram, entre outros, os seus elementos constitutivos de acordo da seguinte forma:

- **Notoriedade (*brand awareness*)** - Capacidade do consumidor em identificar a marca em diferentes situações ou circunstâncias. Esta relacionada com a probabilidade de ser recordada e a facilidade com que tal acontece (Keller, 1993).
- **Fidelidade à marca (*brand loyalty*)** – Aaker (1996) define a fidelidade à marca como abrangendo a sua comparação com outras marcas que oferecem benefícios

semelhantes. É uma das principais dimensões do *brand equity* traduzindo-se num preço *premium* e satisfação do cliente.

- **Confiança (*brand trust*):** para Chaudhuri e Holbrook (2001) é "a vontade do consumidor médio de confiar na capacidade da marca em desempenhar sua função declarada". É um conceito indissociável da expectativa do consumidor sobre o nível de risco da marca.
- **Imagem (*brand image*):** Engel *et al.* (1990) definem-na como a percepção do consumidor quanto às associações intangíveis que a marca permite. Para Pitta e Prevel (1995) uma imagem de marca única, forte e favorável permite que a marca seja estrategicamente diferenciada e posicionada na mente do consumidor.
- **Qualidade percebida:** A qualidade perceptível está relacionada ao julgamento do consumidor de uma superioridade ou excelência geral do produto ou da marca (Zeithaml, 1988). Segundo Aaker (1991) a qualidade percebida permite convencer os consumidores a escolher a marca e diferenciá-la da concorrência, bem como possibilita a cobrança de um preço superior e extensão da sua acção.
- **Associações à marca (*brand association*):** Para Aaker (1991) as associações à marca são definidas como "qualquer coisa ligada em memória a uma marca". Keller (2003) refere ainda que para as associações terem um efeito positivo sobre a marca devem ser exclusivas, fortes e favoráveis.

Em termos de acção e posicionamento, Reynolds e Phillips (2005) referem ainda que o *brand equity* seja também avaliado sobre duas outras componentes: **a resiliência**, traduzida na capacidade de autoprotecção da marca e capacidade de continuar a gerar volume e resultados ao longo do tempo, e **a alavancagem** identificada no potencial de expansão da marca para outros produtos complementares ou até não directamente relacionados com produto da própria marca (como foi o caso já identificado de utilização da mascote Kiko em acções fora do programa Olisipiadas). Estes autores sugerem ainda que na construção de uma estratégia de marketing direccionada à marca devem ser respondidas as seguintes questões fundamentais:

- Como compara a minha marca relativamente à da concorrência e que oportunidades posso capitalizar?
- O que representa a minha oferta relativamente aos desejos do público-alvo?
- Como caracterizo os meus "clientes" fidelizados e que comportamentos devo encorajar para reforçar a fidelização?

- Que elementos do marketing-mix tornam a minha marca mais forte?
- Quais os principais indicadores de identificação de problemas da minha marca?
- Como posso otimizar o meu posicionamento e outras decisões estratégicas de marketing?

5.3.3. Marca, Redes Sociais e Social Media Marketing

As redes Sociais ou Social Media são plataformas com ferramentas *on-line* que permitem a partilha, com outros utilizadores, de vários conteúdos em termos de formato, opiniões, experiências, conhecimento e interesses, criando uma comunidade ou redes que funcionam em função da participação colectiva (plataformas colaborativas).

Face à evolução da sociedade do conhecimento e da enorme dimensão da presença e utilização das redes sociais em todo o mundo, é hoje consensualmente aceite que as estratégias de marketing baseadas nas redes sociais (*Social Media Marketing*) podem ajudar as organizações a aumentar o seu *brand equity* através da construção de comunidades *online* e do *crowdsourcing* colaborativo que as mesmas permitem.

Podemos definir por *Social Media Marketing* como a utilização das redes sociais para comercializar os produtos e serviços de uma empresa. O marketing de redes sociais oferece às organizações uma maneira de alcançar novos clientes e de reforçar o envolvimento com os clientes existentes. Com uma percentagem significativa de pessoas que passam informações para outras pessoas através das redes sociais, o valor de um cliente passou a valer muito mais do que aquilo que gasta inicialmente.

Na construção de estratégias de *Social Media Marketing* *dever-se-á* ter presente as seguintes características primárias das redes sociais:

Conectividade	Conteúdo	Comunidade	Controlo
Ligam pessoas que se conhecem ou quem estabelecem relações baseados em interesses comuns e recomendações.	Baseiam-se em informação partilhada de forma muito facilitada. Quanto maior for o interesse do conteúdo maior o nível de interacção estimulado.	Facilitam a criação de comunidades online. As decisões das pessoas são mais facilmente influenciáveis pelas recomendações de alguém que conhecem e em quem confiam do que de qualquer outra forma.	Permitem o controlo dos conteúdo aos consumidores e de se expressarem, serem ouvidos e partilharem as suas opiniões.

Tabela 5: Principais características das redes sociais (Shih, 2009)

Shih (2009) salienta o facto das redes sociais deverem ser activamente utilizadas numa perspectiva de recolha sobre as opiniões dos consumidores e de parceria colaborativa no desenvolvimento dos produtos e serviços, salientando, entre outros, a compreensão

sobre as diferentes necessidades e sensibilidades dos vários grupos alvos, o estímulo e o envolvimento na criação da imagem da marca e a identificação de factores distintivos e das fraquezas percebidas da marca. Deste modo, e apesar de não existir um modelo perfeito para as actividades de *Social Media Marketing*, sugere que a abordagem marketing comunicacional seja integrada com o uso proactivo das redes sociais nomeadamente, e entre outros, através de mensagens diferenciadas aos diferentes segmentos alvo, de campanhas de activação permitidas pelas redes sociais (e.g: *facebook ads*), de actividades de gamificação e premiação, da monitorização e recolha de opiniões dos utilizadores.

Karamian (2015) identificou uma correlação positiva e significativa entre as actividades de *Social Media Marketing* e o nível da notoriedade, fidelização e qualidade percebida da marca.

Zahoor e Qureshi (2017) analisaram a ligação entre o *brand equity* e as actividades de *Social Media Marketing* ao nível dos conteúdos auto-gerados pelos utilizadores, dos conteúdos proactivamente gerados pelos donos das marcas, do envolvimento dos consumidores, do *eWOM (Electronic Word of Mouth)* e das comunidades *online* tendo concluído que a literatura demonstra que entre todos os atributos do *brand equity*, a notoriedade, a fidelização e as associações à marca são as que possuem maior sensibilidade a actividades de *Social Media Marketing*. A um nível mais moderado também a imagem e a qualidade percebida da marca podem ser positivamente influenciadas pelas actividades de *Social Media Marketing*.

Entre as redes sociais existentes o Facebook é aquela que possui maior penetração e popularidade em Portugal. Um estudo recente sobre redes sociais em Portugal promovido pela Marktest (2017), calcula que 96% dos utilizadores nacionais de redes sociais tem conta no Facebook, De acordo com recentes declarações de Paulo Barreto, responsável nacional do Facebook, aquela rede social possui actualmente 5,8 milhões de utilizadores activos mensais em Portugal, dos quais a esmagadora maioria é também utilizador diário (4,5 milhões).

Wallace, Buil, Chernatony e Hogan (2014) estudaram e classificaram os fãs/utilizadores do Facebook de acordo com os seus comportamentos pessoais e atitudes e interacções perante as marcas presentes naquela rede social em 4 grandes tipologias:

Fan-áticos	Auto-expressivos	Utilitários	Autênticos
Marca é auto-expressiva	Marca é auto-expressiva	Marca não auto-expressiva	Marca não auto-expressiva
Forte fidelização à marca	Média Fidelização à marca	Reduzida Fidelização à marca	Forte lealdade à marca
Muito forte Word of Mouth	Forte Word of Mouth	Reduzido Word of Mouth	Médio Word of Mouth
Elevado número de amigos	Elevado número de amigos	número de amigos médio	Reduzido número de amigos
Auto-estima elevada	Auto-estima média	Auto-estima média	Auto-estima elevada
Pesquisadores e líderes de opinião ativos	Influência de opinião e pesquisa de opiniões de 3ºs de nível médio	Opinião com pouca influencia e reduzida pesquisa de opiniões de 3ºs	Opinião com pouca influencia e média pesquisa de opiniões de 3ºs
Gostos por interesse efectivo e para criação de imagem própria	Gostos essencialmente para criar de imagem própria	Gostos motivados para ganhar incentivos	Gostos essencialmente devidos a interesse efectivo
Elevada auto-monitorização na rede	Elevada auto-monitorização na rede	Média auto-monitorização na rede	Reduzida auto-monitorização na rede
Maioritariamente mulheres	Maioritariamente homens	Maioritariamente homens	Maioritariamente mulheres

Tabela 6: Tipologia de fãs do Facebook de acordo com Wallace *et al*

Como base nesta tipologia é possível definir como maior eficácia e metodologia de abordagem a utilizar nas actividades de *Social Media Marketing*.

Neste contexto, e para facilitar a definição destas actividades, importa referir que o Facebook disponibiliza ferramentas estatísticas como o *Facebook Lexicon* que permite conhecer sobre a frequência e sentimentos de opinião sobre determinada palavra-chave ou marca, ou o *Facebook Insights* que monitoriza a utilização da página do Facebook em termos de alcance, viralidade e dados demográficos sobre a respectiva audiência.

Com mais de 3800 fãs e um alcance, em determinados momentos, superior em 10 vezes aquele número, a pagina de Facebook das Olisipiadas apresenta um enorme potencial para ajudar a crescer a notoriedade e visibilidade da marca Olisipiadas, nomeadamente através de acções que: i) estimulem a que todos os pais dos participantes nas Olisipiadas (e também as próprias crianças quando presentes na rede) sejam utilizadores frequentes da referida página no Facebook (o numero de 3800 fãs é ainda significativamente inferior ao números de pais dos participantes e parceiros do programa) e, ii) estimulem a interactividade e a frequência de visitas dos utilizadores da página.

5.3.4. Patrocínio (*Sponsorship*)

Para Meenaghan (1991), o patrocínio é definido como um investimento, em dinheiro ou em espécie, numa actividade, pessoa, causa ou evento, em troca de acesso ao potencial comercial explorável associado a essa actividade, pessoa ou evento por parte do patrocinador. Segundo Brochand *et al* (1999), o patrocínio é uma componente da comunicação que permite a transmissão do nome e da imagem da empresa através da associação a um evento ou entidade e os seus retornos podem ser de natureza

institucional, através da valorização da imagem e notoriedade da marca, ou promocional, mais orientados para a promoção da marca no contacto directo com o público-alvo. Os patrocínios permitem construir e reforçar a imagem das marcas criando relações fortes entre as marcas e os eventos a que se associam, e facilitando a experimentação e o reconhecimento da marca junto dos respectivos públicos-alvo.

Meenaghan (2001) concluiu que os consumidores reconhecem e apreciam quando as empresas apoiam actividades de que gostam ou na localidade em que residem, transmitindo uma atitude de consciência cívica que não procura apenas o lucro. Neste âmbito, quanto maior o nível de envolvimento do fãs ou participantes com as actividades patrocinadas maior o potencial de criação de um vínculo de ligação à marca patrocinadora. Keller (2013) sustenta que para um patrocínio ser bem-sucedido, a audiência deverá corresponder ao público-alvo da marca e o evento patrocinado ter notoriedade suficiente, imagem desejada e ser capaz de criar os efeitos desejados no público-alvo. No caso concreto do patrocínio desportivo, Lindon *et al* (2015) refere que pretende criar laços de familiaridade e identidade entre a marca patrocinadora e os fãs do evento desportivo patrocinado. Os patrocínios ao desporto transmitem ainda crença de uma imagem socialmente responsável face aos valores e atitudes que o desporto representa. Neste quadro, a activação do patrocínio é fundamental, pois para o consumidor reter o nome da empresa patrocinadora, é também necessário criar experiências que envolvam a marca com os fãs ou participantes do evento patrocinado. No patrocínio desportivo existem várias oportunidades e benefícios que podem ser explorados, tais como: o direito de utilização da marca, logotipos e elementos associados; o direito de titulação ou associação exclusiva; o direito de desenvolvimento de actividades promocionais nos eventos patrocinados; o direito de utilização de designações ou frases de conexão. A decisão sobre o patrocínio deve ser avaliada dentro de um quadro conceptual que englobe: o tipo de patrocínio; os objectivos e benefícios esperados do patrocínio; os passos e as acções para activação o patrocínio; o controlo do cumprimento e a avaliação do retorno do patrocínio.

Um recente estudo brasileiro sobre acções de marketing desportivo em eventos escolares (Oliveira, Mazzei e Junior, 2013), que teve por base um evento desportivo de natureza e dimensão semelhante às Olisipiadas e considerado com uma marca com credibilidade em eventos desportivos escolares no Brasil (torneio de futebol interescolas FutCup), concluiu que 87% dos inquiridos se recordavam da marca dos patrocinadores do torneio. O endosso da marca do torneio é de tal forma expressivo que actualmente a

organização deste torneio escolar é quase exclusivamente financiado pelos respectivos patrocinadores. Num outro recente estudo sobre em crianças portuguesas sobre o impacto do patrocínio de eventos na imagem que têm sobre as marcas (Simões e Agante, 2014) foi possível concluir que a visibilidade e benefícios associados ao patrocínio são tanto maiores, quanto menor for a familiaridade da marca patrocinadora. São as marcas de menor projecção e familiaridade que mais poderão beneficiar da transferência da imagem e da associação a um evento com impacto junto das crianças.

Outra área de grande oportunidade para o patrocínio desportivo está directamente relacionada com a dimensão de responsabilidade social corporativa (RSC). Sen e Bhattacharya (2001) referem que uma empresa tem a obrigação ética de criar um contributo global positivo para a comunidade onde opera. Geva (2008) categorizou a expectativas da sociedade relativamente às responsabilidades das empresas, identificado a responsabilidade filantrópica no topo pirâmide das responsabilidades corporativas sendo compreendida com um desejo de ajudar a comunidade. Estudos demonstram que o desporto é um campo ideal para desenvolver iniciativas de RSC por permitir impacto mediático e comunicacional, e a associação a iniciativas saudáveis, sustentáveis, jovens, comunitárias (Walters e Chadwick, 2009).

As Olisipadas são um evento desportivo que possui uma duração longa e frequente (6 meses), com momentos geograficamente distribuídos por toda a cidade, e que envolve crianças oriundas de todas as freguesias de Lisboa e de diferentes extractos sociais. Neste contexto, está criada uma ligação de afectividade entre os seus participantes que consideramos ter potencial de transferência de imagem susceptíveis de articulação de parcerias e/ou atracção de patrocínios ou apoios externos numa dinâmica *Win-Win*. Estes apoios serão também traduzidos em oportunidades de reforço da própria marca das Olisipiadas, nomeadamente através do alargamento da base de notoriedade do programa ao público-alvo do parceiro e/ou à implementação de acções que exijam Know-How e capacidade de implementação técnica não disponível nos recursos que organizam o mesmo.

5.4.Ferramentas de análise

Para dar resposta às questões do presente caso de estudo, e em complemento à revisão de literatura apresentada no ponto anterior, deverão ser consideradas e analisadas as seguintes fontes de dados:

- i. Resultados apurados no encerramento da 3ª edição das Olisipiadas, incluindo os relativos à presença na internet, conforme apresentados no ponto 3 do presente documento;
- ii. Conclusões do Focus group realizado no âmbito do presente trabalho com o objectivo de conhecer a familiaridade e associação da marca Olisipiadas junto das crianças até 10 anos (ver ponto 5.4.1);
- iii. Conclusões do estudo sobre “Motivações e condicionantes à prática de desporto opcional na escola em Lisboa” da autoria de Dionísio e Conceição (2017) no âmbito da candidatura de Lisboa a Capital Europeia do Desporto em 2021 (ver ponto 5.4.2).

5.4.1. A familiaridade e associação da marca Olisipiadas junto do público-alvo – principais conclusões de Focus Group de dimensão circunscrita

Com o objectivo de conhecer as principais associações e a familiaridade actual da marca Olisipiadas e da mascote Kiko junto do público-alvo infantil foram efectuadas um conjunto de 8 breves sessões (conversas) de grupo com 52 crianças entre os 6 e os 10 anos de idades, de 8 turmas diferentes de 3 escolas da zona ocidental da cidade de Lisboa, concretamente as escolas:

- (i) EB Manuel Sérgio na freguesia da Ajuda, com 2 grupos com 16 crianças no total (adiante EB1);
- (ii) (ii) CCRCCR-IPSS na freguesia de Alcântara, com 3 grupos com 15 crianças no total (adiante EB2) e;
- (iii) EB Raul Lino na freguesia de Alcântara com 3 grupos com 21 crianças no total (adiante EB3).

Apesar de geograficamente próximas estas 3 escolas representam realidades sociais, níveis de acompanhamento parental e modelos de gestão educativa bem diferentes.

Estas sessões foram devidamente autorizadas pelos responsáveis legais das crianças e realizadas em 3 momentos diferentes mas simultâneos com actividades de fases locais das Olisipiadas com a presença física da mascote do Kiko.

Em termos de formato, foram também conduzidas de forma aberta, descontraída e informal e essencialmente focadas no objectivo de recolher o nível de familiaridade da marca das Olisipiadas e das principais reacções e associações espontâneas e imediatas a determinadas perguntas sobre o programa.

Neste tipo de sessões é empiricamente observável e compreensível que as respostas dadas em primeiro lugar pelas pelos alunos mais extrovertidos, participativos e dinâmicos influenciem positivamente as respostas dos alunos mais introvertidos e reservados. Nestes termos, não era possível nem objectivo destas sessões ter uma demonstração de resultados com significância estatística sobre a avaliação da marca Olisipiadas, dado que tal exigiria uma metodologia e uma amostra diferente em âmbito e profundidade face ao método e amostra utilizada. Independentemente do exposto, os principais resultados destas sessões permitem ter uma percepção relevante sobre a notoriedade e atributos da marca Olisipiadas e da mascote KIKO junto das crianças entrevistadas e, dessa forma, permitir algumas conclusões genéricas sobre estratégias futuras a prosseguir. Como principal lacuna deste *Focus Group* identifica-se o facto de não incluir qualquer criança na faixa etária dos 11 aos 14 anos, idades que ainda permitem a participação no programa e onde o nível cognitivo das crianças possui maior maturidade e, conseqüentemente, conclusões melhor sustentadas.

Sistematizam-se algumas das principais conclusões destas entrevistas:

a) Reconhecimento espontâneo da marca (familiaridade da marca)

Apesar das sessões terem decorrido em dias de fases locais nas escolas, a participação das crianças estava essencialmente determinada por ser uma actividade em contexto das actividades do plano pedagógico da escola e não em consequência directa da inscrição por adesão voluntária e consciente das crianças e dos respectivos pais. Neste contexto, uma das primeiras perguntas efectuadas aos grupos foi se já tinham ouvido falar das Olisipiadas e do Kiko? As respostas mostram uma forte familiaridade da marca Olisipiadas junto das crianças entrevistadas com mais 56% de respostas afirmativas, sendo que no caso concreto da EB2, escola com forte tradição de cooperação e participação em programas municipais, o nível de familiaridade da marca é quase total (Figura 27). A notoriedade e identificação espontânea do Kiko é, no entanto, muito mais forte do que a marca Olisipiadas (89% de respostas afirmativas), nomeadamente junto das crianças da EB3 onde a familiaridade da marca Olisipiadas é claramente inferior ao

nível de conhecimento da sua mascote. Neste contexto, importa relembrar o facto desta escola estar situada numa freguesia muito activa no programa Olisipiadas (foi vencedora da edição de 2017) e que tem requerido a presença física da mascote para várias das iniciativas que promove, facto que tem permitido maior número de experiências relacionadas com a mascote (Figura 27).



Figura 27: Familiaridade da marca entre as crianças do *FOCUS Group*

Quando questionamos sobre o que são as Olisipiadas, as respostas são muito diversas mas revelam claramente uma forte associação da marca ao desporto e à imagem de uma competição onde o mais importante é participar e se divertir (Figura 28). Este facto está em linha com algumas das principais mensagens que o programa pretende seja transmitida e apropriada pelas crianças da cidade.

O que são as Olisipiadas?

Características e associações espontâneas (exemplos):

"é isto!" "é desporto"
 "é um torneio" "são jogos"
 "coisas de desporto" "é desporto para todos"
 "é jogar à bola" "são coisas para aprender" "é para participar"
 "competição de vários jogos" "são vários desportos"
 "ganhar ou perder é desporto" "competições de desporto"
 "o que interessa é divertir" "coisa para ter amizade"
 "as pessoas inscrevem-se no desporto para se divertirem e aprenderem" "são várias estações para os meninos se divertirem e brincarem um bocadinho"

Figura 28: Exemplos de respostas espontâneas das crianças do *Focus Group* à pergunta “O que são as Olisipiadas”?

Como principal lacuna identificada no conjunto de respostas espontâneas é a ausência da associação do programa à cidade de Lisboa. Esta ligação primordial do programa não

é valorizada nas características imediatas percebidas pelas crianças entrevistadas apesar de, quando questionadas directamente, existirem algumas que souberam identificar as Olisipiadas como os jogos desportivos da cidade de Lisboa (e.g.: “as Olimpíadas são de vários países e de Portugal, as Olisipiadas são de Lisboa”). De igual forma, e apesar das entrevistas ocorrerem em freguesias fortemente activas e empenhadas no programa, a associação e ligação dos jogos à freguesia do participante nunca foi referida pelas crianças entrevistadas.

No que se refere à mascote Kiko verifica-se uma clara identificação da sua personagem como sendo um pássaro (50% das respostas) ou mais concretamente com um corvo, animal símbolo da cidade, (33% das respostas) e, curiosamente, até com um melro pelo facto de o Kiko ter um bico amarelo⁵ (10% das respostas) (Figura 29).

Importa ainda valorizar o facto da imagem do Kiko ser também várias vezes recordada por vestir uma camisola de várias cores e com o seu nome escrito, facto revelador de uma boa memorização e visualização mental da personagem pelos entrevistados, e mais importante, a sua identificação como sendo um “pássaro desportivo”, associação que revela uma expressiva identificação do Kiko como mascote e símbolo no desporto na cidade.



Figura 29: Exemplos de características espontâneas identificadas pelas crianças do *Focus Group* à pergunta “O que é o Kiko?”

Quando questionados que sensações lhes são transmitidas pela personagem do Kiko, a maior frequência de respostas vai para os valores intangíveis da alegria e da amizade e

⁵ Esta característica foi identificada como incorrecta aquando da criação da mascote (os corvos têm um bico preto), mas optou-se por a manter por coerência com a cor do logotipo das Olisipiadas se ter considerado que permitiria maior expressividade e empatia à personagem.

apenas, num segundo nível, para o desporto (a principal mensagem do programa). A diversão é outra associação muito forte à imagem do Kiko (Figura 30).

Que sensações o Kiko vos transmite?

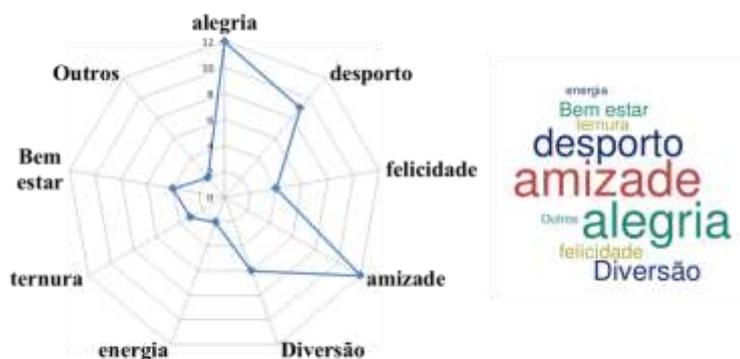


Figura 30: Exemplos de sensações espontâneas identificadas pelas crianças do *Focus Group* à pergunta “Que sensações o Kiko vos transmite”?

A popularidade e notoriedade da personagem Kiko foi testada junto dos entrevistados através da sua comparação com outras duas mascotes muito conhecidas do público infantil, concretamente o Rato Mickey da Disney e o Urso do Canal Panda (Canal infantil de TV), e aos quais foi questionado qual das mascotes preferiam? As respostas, embora admitamos que influenciadas pelo efeito de contaminação das resposta de grupo, mostraram uma clara e esmagadora preferência pela mascote do Kiko, facto que é revelador do enorme êxito da personagem junto dos entrevistados (Figura 31).



Figura 31: Comparação da notoriedade do Kiko com outras mascotes.

No sentido de identificar as preferências das crianças num contexto de eventual concessão ou alargamento e alavancagem promocional da imagem do Kiko, foram ainda questionadas as crianças sobre qual a sua preferência relativamente a determinados

produtos do Kiko? As respostas demonstram uma clara preferência pela posse de um peluche do Kiko e de equipamento desportivo alusivo à mascote (Figura 32).

Qual dos seguintes produtos Olisipiadas mais gostavas de ter?



Figura 32: Produtos Kiko- Preferências das crianças do *Focus Group*

Outra hipótese levantada e que obteve uma total unanimidade de adesão e empatia imediata, foi a de se construir em Lisboa um centro de festas e diversões desportivas baseado na personagem do Kiko, a que chamámos de Kikolândia. Expressões genuínas como “Superaltamente”, “Eu pedia ao meu pai para ir”, ou mesmo um simples mas emotivo “Sim!”, mostram que existe um enorme entusiasmo com a personagem e que a sua dimensão e imagem tem um bom potencial de alavancagem como instrumento promocional e de concessão autónomo e, em certas dimensões, superior à da própria marca das Olisipiadas, nomeadamente na faixas etárias até aos 10 anos (e.g.: a) estímulo ao estudo - “O Kiko estuda e faz desporto”; b) promoção da curiosidade científica - “O Kiko faz do desporto uma ciência”; c) alimentação - “Come como o Kiko”).

5.4.2. Motivações e condicionantes à prática de desporto opcional na escola em Lisboa

Num estudo recente encomendado pelo Município de Lisboa no âmbito da candidatura de Lisboa a Capital Europeia do Desporto em 2021, Dionísio e Conceição (2017) analisaram, entre outros, e na perspectiva dos professores, as motivações e condicionantes (individuais e do meio envolvente) à prática de desporto opcional na escola pelas crianças da cidade de Lisboa. De acordo com este estudo, o divertimento, embora decrescendo com a idade e respectivo estágio de desenvolvimento cognitivo, é o principal elemento motivador para as crianças participarem em actividades desportivas de carácter não obrigatório das escolas. A componente social (integração com amigos) é

outro motivador igualmente relevante, nomeadamente até aos 10 anos, idade a partir da qual a procura pela competição e pela participação em eventos começa também a influenciar significativamente a participação em actividades extracurriculares (tabela 8).

Género	Crianças dos 3 aos 5 anos		Crianças dos 6 aos 10 anos		Crianças dos 11 aos 14 anos	
	Principal Elemento Motivador	Outros Motivos Relevantes	Principal Elemento Motivador	Outros Motivos Relevantes	Principal Elemento Motivador	Outros Motivos Relevantes
Masculino	Divertimento (100%)	Integração com amigos (75%)	Divertimento (56%)	Integração com os amigos (55%)	Divertimento (48%)	Espírito Competição (48%)
		Espírito competição (50%)		Espírito Competição (38%)		Integração com os amigos (38%)
				Praticar algo em que são bons (38%)		Praticar algo em que são bons (31%)
Feminino	Divertimento (100%)	Integração com amigos (50%)	Divertimento (55%)	Integração com os amigos (55%)	Divertimento (55%)	Espírito Competição (36%)
		Desejo dos Pais (50%)		Desejo dos Pais (27%)		Serem populares (32%)
		Saúde (50%)		Saúde (27%)		Participar em eventos (14%)

Tabela 7: Dionísio e Conceição (2017) - factores motivadores para a prática desportiva na cidade de Lisboa

Ainda de acordo com o mesmo estudo, foram identificadas como principais condicionantes à prática de desporto opcional nas escolas:

- (i) a “gestão do tempo”, nomeadamente pelo conflito de agenda com outras actividades e dificuldade de conciliação com os estudos, e
- (ii) a “relação com o desporto”, nomeadamente o desinteresse pela competição e respectivo stress de participação.
- (iii) a “falta de apoio familiar” dada a circunstância de muitos pais ameaçarem com o abandono do desporto enquanto castigo para o insucesso escolar.

Como recomendações de actuação à CML para diminuir a taxa de abandono e incentivos à prática desportiva, enumeram como prioridades:

- (i) a realização de festas e convívios desportivos;
- (ii) a realização de palestras para os pais sobre as vantagens do desporto;
- (iii) a realização de campanhas de comunicação que valorizem o desporto para a crianças e jovens.

É fácil encontrar semelhanças e equiparação entre conclusões e recomendações do estudo acima mencionado com os objectivos e a estratégia prosseguida pelas Olisipiadas. Mais do que uma competição desportiva ou um programa de base

desportiva regular, as Olisipiadas são sobretudo uma festa e um forte veículo de promoção do desporto infantil na cidade de Lisboa. O seu objectivo não é ser uma espécie de escola ou clube de desporto municipal mas sim o de afirmar uma orientação política de valorização para a educação e mentalidade desportiva desde a base da pirâmide etária que seja apropriada pelos munícipes da cidade e que também influencie positivamente as opções políticas das Juntas de Freguesia, nomeadamente através da activação e envolvimento da vasta rede de parceiros da cidade, da experimentação da prática desportiva e da divulgação da rede de infra-estruturas e de oferta desportiva dos clubes de Lisboa.

Nestes termos, a permanente construção e reforço de marca Olisipiadas com principal elemento e factor de mobilização e visibilidade para os objectivos Core do programa deverá focar-se, não tanto nos aspectos técnicos e organizativos dos jogos, mas sobretudo na adequação do posicionamento das Olisipiadas de acordo com as motivações do público-alvo através de uma estratégia segmentada que estimule maior nível de notoriedade a fidelidade e associações positiva à marca.

Com base nas conclusões e recomendações acima e nas próprias evidências resultantes da análise das edições já decorridas, infere-se que essa abordagem seja diferenciada entre 3 grandes grupos:

- (i) **Crianças até 10 anos**, muito focada na vertente lúdica e pedagógica do programa e com ênfase na mascote Kiko
- (ii) **Crianças até aos 14 anos**, valorizando a componente competição e a premiação pela participação com ênfase na marca Olisipiadas
- (iii) **Pais e responsáveis legais**, reforçando e estimulando a importância do seu maior envolvimento, participação e compromisso com o programa com ênfase nos valores à marca Olisipiadas e mascote Kiko (consoante a idade do seu filho/educando).

5.5.Plano de animação

Sessão	Objectivos	Meios	Métodos	Tempo
1ª Sessão	- Apresentar o caso (enquadramento, motivações, publico-alvo, ...) -Apresentar o processo de concepção e construção da marca Olisipiadas e da sua mascote Kiko e comparar com outros processos semelhantes de construção de marca cujo publico-alvo sejam crianças - Apresentar plano de comunicação implementado para o arranque das Olisipiadas e a respectiva evolução nos anos seguintes	- Distribuir o caso pelos alunos e efectuar a respectiva apresentação (slides do caso nºs 2 a 8)	Expositivo	60'

Sessão	Objectivos	Meios	Métodos	Tempo
Fora da Sessão	- Reflectir sobre importância da marca na implementação de programas públicos dirigidos às crianças	- Efectuar leitura, diagnóstico do caso e pesquisa adicional	Auto-estudo activo (individual)	180'
	- Analisar criticamente o processo de concepção e construção da marca Olispiadas e do respectivo plano de comunicação, identificando aspectos positivos e negativos			
2ª Sessão	- Discutir e comentar de forma conjunta os temas propostos para reflexão após a 1ª sessão	- Levantar as principais conclusões resultantes das reflexões individuais efectuadas	Apresentação e discussão conjunta- Participativo Activo (Grupo)	15'
	- Analisar em conjunto os principais indicadores de avaliação de performance das Olispiadas, incluindo presença na internet, e respectiva tradução nas dimensões com reflexo na marca	- Distribuir a apresentação do caso pelos alunos e efectuar discussão conjunta sobre conclusões e oportunidades aplicáveis ao futuro do programa (slides do caso nºs 9 a 11 e nºs 14 a 18)		30'
	- Analisar em conjunto os resultados do Focus Group realizado com crianças até aos 10 anos e o estudo de Dionísio e Conceição (2017) e efectuar reflexão conjunta sobre a notoriedade, posicionamento e fragilidades da marca	- Resumir a teoria literária aplicável ao caso (várias fontes) e apresentar questões para reflexão pedagógica (slides do caso nºs 12 e 13)	Expositivo	45'
	- Apresentar a revisão de literatura mais directamente aplicada ao caso e as questões para reflexão do caso pedagógico			
Fora da Sessão	- Elaborar matriz SWOT sobre posicionamento atual da marca - questão 1	- Analisar toda a informação existente no caso (e efectuar pesquisa adicional considerada relevante) e elaborar os slides de apresentação	Auto-estudo activo (individual)	90'
	- Elaborar proposta de resposta para as questões fundamentais na construção de uma estratégia de marketing direccionada à marca Olispiadas - questão 2			
3ª Sessão	- Discutir e comentar em conjunto os temas propostos para reflexão após a 2ª sessão e fechar respostas 1 e 2	- Levantar as principais conclusões resultantes das reflexões individuais efectuadas (slides do caso nºs 19 a 25)	Discussão conjunta - Participativo Activo (Grupo)	30'
	- Efectuar a avaliação do <i>brand equity</i> de acordo com as dimensões de Aaker (1991) - questão 3	- Construção conjunta da matriz de avaliação do <i>brand equity</i> de acordo com as dimensões de Aaker (1991) - questão 3 (slide do caso nºs 26)		30'
	- Introduzir as questões 4 a 7, clarificando dúvidas e formar 4 grupos de trabalho para elaborar respostas	- Discutir em 4 grupos de trabalho as respostas às questões 4 a 7 (slide do caso nºs 12)	Discussão em grupos de trabalho - Participativo Activo (Grupo)	30'
Fora da Sessão	- Elaborar proposta de resolução e respectiva apresentação para as respostas 4 a 7	- Analisar toda a informação existente no caso (e efectuar pesquisa adicional considerada relevante) e elaborar os slides de apresentação	Activo (grupo)	60'
4ª Sessão	- Apresentar as propostas de resolução elaboradas por cada grupo	- Efectuar apresentação de 10 minutos para cada um dos 4 grupos de trabalho (com suporte a slides)	Expositivo Activo (grupo)	45'
	- Discutir em conjunto as respostas de cada grupo e sistematizar as melhorias a implementar identificadas	- Sugerir melhoria às respostas dadas pelos grupos (por parte do docente e restantes grupos)	Discussão em grupos de trabalho - Participativo Activo (Grupo)	15'
	- Esclarecer dúvidas e apresentar principais conclusões sobre o caso	- Apresentar principais conclusões do caso por parte do docente (slides do caso nºs 27 a 34)	Explicativo	30'

5.6. Questões complementares para debate

Para estimular a discussão em torno, quer dos objectivos do presente caso de estudo, quer dos temas das estratégias de marketing direccionadas à marca, sugere-se ainda o debate conjunto das seguintes questões complementares:

1. Quais as marcas do Município de Lisboa que conhecem, como interpretam e avaliam os respectivos objectivos e notoriedade e como posicionam a Olisipiadas no conjunto dessas marcas?
2. Como avaliam o papel das estratégias de marketing orientadas à marca na implementação de programas e políticas publicas de base local? Que estratégias de marketing municipais conhecem que tenham tido um impacto relevante nas atitudes dos seus munícipes?
3. Que mascotes de marcas nacionais conhecem e como posicionam o Kiko no conjunto dessas mascotes, quer em termos de eficácia da comunicação, quer em termos de notoriedade junto do público-alvo?
4. Entre as várias dimensões do *brand equity* qual(ais) a(s) que consideram ter maior eficácia em termos da transmissão das mensagens preconizadas pelas políticas publicas? Justifique?
5. Que estratégias devem ser utilizadas pelas marcas dirigidas ao público-alvo infantil para capturar maior atenção dos pais? Qual consideram ser a influência deste tipo de estratégias na mudança de comportamento e atitudes dos pais. Identifique alguns exemplos nacionais que consideremos de maior sucesso?
6. Identifique exemplos bem-sucedidos de *Social Media Marketing* em Portugal, preferencialmente, em produtos ou serviços públicos? Quais as acções que consideram terem tido mais eficácia no aumento e sustentabilidade do alcance dessas estratégias? Justifique.
7. Tendo presente os níveis de notoriedade actual da mascote Kiko, e para além da mensagem desportiva, que outras associações ou utilizações sugerem poder ser aproveitadas para outros fins de interesses do município? Dê exemplos de acções que sugiram, demonstrando que as mesmas não prejudicam, antes complementam, a imagem core da mascote.
8. Do ponto de vista do concessionário, que aspectos consideram ser mais interessantes do num processo de eventual concessão da exploração comercial de uma marca destinada ao público-alvo infantil? Na vossa opinião, como pode o concessionário ser um próprio activador da imagem e notoriedade da marca?

5.7. Resposta às questões em estudo

1. Quais são os principais pontos Fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da marca Olisipiadas (Matriz SWOT)?

Tendo por base a experiência de 3 anos de organização e das conclusões permitidas pela análise dos principais indicadores das Olisipiadas e é possível enquadrar o futuro do programa de acordo com a seguinte matriz SWOT.

Pontos Fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Crescimento sustentável ao longo das 3 edições do programa consolidou marca que é hoje conhecida por muitos milhares de pessoas em Lisboa	Nível de fidelização e retenção de participantes é ainda moderado face ao seu potencial e deve ser estimulado
Equipas municipais e Rede de parcerias já com forte articulação e autonomia organizativa (efeito experiência edições anteriores)	2º semestre do ano sem atividades das Olisipiadas diminui a sua visibilidade e memorização com impacto na notoriedade da marca
Imagem do KIKO com forte notoriedade e popularidade junto do público infantil de Lisboa	Nvel de inscrições nas faixas etárias até aos 8 anos e a partir dos 13 anos aquém do potencial exige abordagem segmentada
Inexistência de programa com características semelhantes na cidade, permite enraizar posicionamento do programa como símbolo da promoção desportiva em Lisboa	Elevada dispresão de atuações e empenho entre os parceiros dos programa, nomeadamente Juntas de Freguesia, com impacto relevante da imagem da marca
Características do programa tem capturado a disponibilidade e associação voluntária de personalidades desportivas nacionais reforçando níveis de confiança e qualidade percebida da sua marca	Participação nas Olisipiadas muito condicionada com a "gestão do tempo" familiar e com poucos motivos de interesse à presença dos pais
Presença das Olisipiadas na internet com dimensão muito interessante e enorme potencial de crescimento e impacto positivo no seu "WOM"	Calendário e informação das fases locais demasiado dependente dos interesses e disponibilidade dos parceiros coorganizadores tem prejudicado a imagem do programa e respectiva qualidade percebida.
Programa tem despertado o interesse noticioso por partes dos media nas suas fases de abertura e encerramento, contribuindo para o reforço imagem da marca	Abordagem de participação através dos clubes e fases locais nas escolas em período lectivo permitem pouca visibilidade do programa aos pais
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Boa visibilidade do programa fora do município permite pensar em alargar o seu âmbito para uma dimensão intermunicipal	Mudança do mandato autárquico pode provocar disrupções nas equipas no terreno e no nível de compromisso das Juntas de Freguesias
Facebook das Olisipiadas com alcance e visibilidade muito interessante e como enorme potencial de abordagem integrada para reforço, imagem e posicionamento da marca	Crescimento contínuo do programa exige a disponibilidade de recursos humanos e financeiros de que o Município tem fortes limitações em atender
Sucesso e "WOM" da presença e visita do KIKO às escola permite reforçar a sua procura para iniciativas escolares e expansão à rede de creches.	Experiência e êxito das Olisipiadas tem estimulado as JFs e os clubes a organizarem iniciativas próprias autónomas que podem vir a concorrer diretamente com as iniciativas do programa, em termos de gestão de prioridades e conflitos de agendas.
Notoriedade do KIKO permite também alavancar estratégia de diversificação do programa e exploração da sua concessão e merchandising (e.g.: Kikolandia; produtos licenciados)	
Criação de iniciativas itinerantes de adesão livre (e.g.: "Diverte-te com o Kiko") permite reforçar "awereness" da marca sem exigir as componentes técnicas necessárias à organização das fases locais do programa.	

Tabela 8 : Análise SWOT

2. Questões fundamentais na construção de uma estratégia de marketing direccionada à marca Olisipiadas (segundo modelo de Reynolds et Philips, 2005)

2.1. Como compara a marca relativamente à da concorrência e que oportunidades posso capitalizar?

A marca Olisipiadas não possui um concorrente directo com uma oferta globalmente semelhante quer em âmbito, quer em amplitude. A sua estrita ligação à cidade de Lisboa atribui à marca uma unicidade e identidade dificilmente reproduzível por outro qualquer programa público conhecido, mesmo ao nível governamental. Tem por isso um posicionamento forte e já enraizado ao longo de 3 edições onde se verificou um crescimento sustentável e consolidou uma rede de parcerias activa e cooperante em toda a cidade (ainda que com algumas assimetrias territoriais). Por outro lado, também dentro do município, não existe nenhum outro programa dirigido ao público-alvo infantil onde se tenha investido tanto na criação de uma marca própria como o efectuado nas Olisipiadas, e na sua mascote Kiko, pelo que é claramente uma marca distinta e com enorme potencial de aproveitamento multisectorial pelo município (e.g: outros programas desportivos, educação, cultura, consciência ambiental das crianças, etc...).

No entanto, existem riscos importantes que devem ser tidos em consideração no futuro. Em primeiro lugar, a contínua e crescente vontade das Juntas de Freguesia quererem utilizar a experiencia adquirida nas Olisipiadas para lançar programas próprios nos seus territórios que criem marcas locais que reforcem a sua própria identidade, diminuindo a prioridade e nível empenho que dedicaram ao programa em edições anteriores (e.g: em 2017 foi visível que a proximidade de eleições teve um impacto significativo na estratégia colaborativa das Juntas de Freguesia em função das respectivas prioridades e agenda eleitoral). Em segundo lugar, o crescente e já elevado número de eventos promovidos por entidades privadas e dirigidos ao público infantil que atraem, captam e dispersam a atenção e a disponibilidade de tempo das crianças para participarem nas Olisipiadas, alguns até impulsionados ou inspirados pelo próprio programa (e.g: em 2016 e 2017, o Jornal Record, concorrente directo do Jornal A Bola *media-sponsor* das Olisipiadas, organizou em Lisboa, e no mesmo fim de semana da fase final das Olisipiadas, o evento “Record Challenge Park” num modelo e formato muito próximo do da referida fase final).

2.2. O que representa a oferta relativamente aos desejos do público-alvo?

Como foi anteriormente referido, mais do que satisfazer necessidades e corresponder a desejos específicos, as Olisipiadas pretendem influenciar e enraizar uma cultura e mentalidade desportiva na cidade e desenvolver uma rede de parcerias que trabalhe de forma articulada e cooperante para os objectivos da política desportiva municipal.

Assim, e para resposta a esta pergunta, considera-se oportuno retomar a definição de Clifton *et* Simmons (2003) que afirmam que o papel das marcas é o de criar uma impressão indelével através da combinação de um conjunto de características, de benefícios e de valores para o público-alvo. No caso concreto das Olisipiadas, identificam-se os seguintes principais valores, características e benefícios (Figura 33):

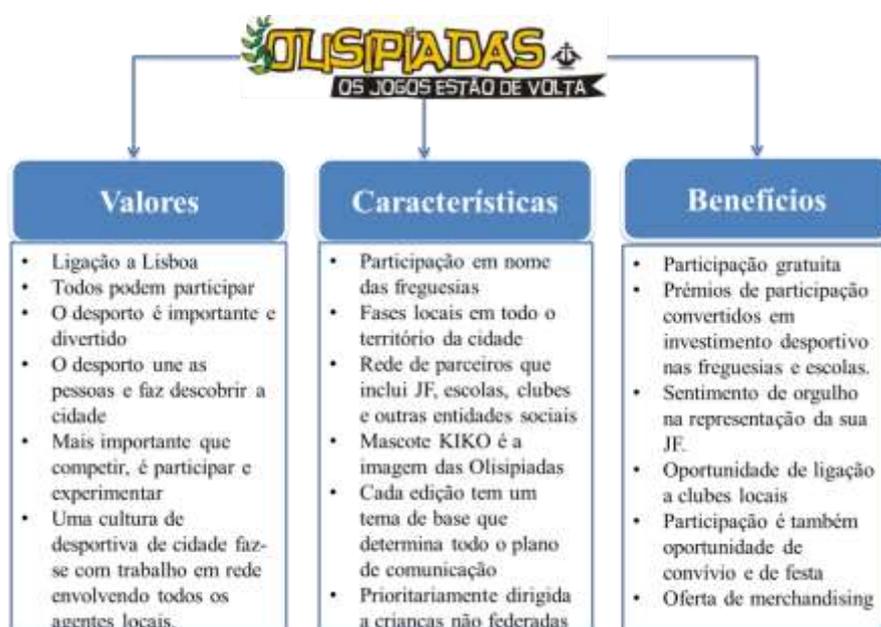


Figura 33- A marca Olisipiadas segundo a definição de Clifton *et* Simmons (2003)

É através da “exploração “ destes atributos que a oferta das Olisipiadas pode criar uma impressão indelével no seu público-alvo, criando a vontade de participar de forma perene no programa e de fazer parte de uma “comunidade” que se orgulha de pertencer à experiência “Olisipica“ da cidade, à contrário a apenas satisfazer a necessidade de participar em mais uma actividade desportiva indiferenciada da cidade, com carácter efémero, e fraco poder de fidelização e ligação aos objectivos do programa.

2.3. Como caracterizo os “clientes” fidelizados e que comportamentos devo encorajar para reforçar a fidelização?

As Olisipiadas têm 3 grandes grupos de “clientes”:

- i) **Como público-alvo directos:** a) as crianças entre os 6 e os 14 anos e seus b) pais e responsáveis legais, grupos que estão fortemente relacionados e com níveis de fidelização muito interdependentes e;
- ii) **Como facilitadores:** c) a rede de parceiros, cuja acção é essencialmente determinada pelo nível de relação, dependência e cooperação institucional que têm com o Município de Lisboa (e também com as freguesias).

Neste quadro, existem crianças cuja participação é fomentada pelos pais de forma independente e outras cuja participação é sobretudo estimulada: i) pela acção directa das escolas, quer acolhendo e participando em fases locais no quadro das suas actividades extracurriculares, quer incentivando os pais para a participação dos seus filhos nas fases locais em representação conjunta da escola e da respectiva freguesia, e ii) dos clubes, que muitas vezes mobilizam, inscrevem e deslocam os seus próprios utentes para participarem em iniciativas das Olisipiadas em representação conjunta do clube e da respectiva freguesia.

A análise do grau de fidelização deve ser por isso diferenciada consoante cada um dos 3 grupos referidos.

a) **Crianças** – De acordo com os dados da edição de 2017 do programa, e apesar do crescimento de 48% do número de inscrições e do aumento do número médio de modalidade em que cada criança se inscreveu, o nível de participação efectiva nas fases locais apresentou uma redução comparativa face a 2016, e apenas 30% dos participantes foram identificados como tendo também participado em edições anteriores.

Estes factos evidenciam que o nível de fidelização ao programa, traduzido na recorrência de participação, é ainda relativamente insuficiente e possui um enorme potencial de crescimento.

b) **Pais e responsáveis legais** – o nível de fidelização deste grupo ao programa e respectiva marca está indissociavelmente influenciado: i) pela percepção sobre a respectiva qualidade e do grau de satisfação experienciado pelo seu educando nas participações que teve (neste âmbito, e no caso dos participantes inscritos individualmente em modalidades colectivas, um dos factores relevantes prende-se com a forma como o seu educando foi integrado nas equipas da freguesia a que pertence); ii) pelo nível de compromisso que possui com as actividades recomendadas pelas escolas,

clubes e junta de freguesia a que está ligado, ou outras onde participam os familiares e amigos próximos dos seus educandos; e iii) pelo nível de incómodo (ou, à contrário, de disponibilidade) que a participação dos seus educandos determina na ocupação dos seus tempos de lazer. Para além dos mesmos indicadores utilizados para o grupo das crianças (cuja participação nas acções, fora do perímetro da escola, é totalmente determinada pela vontade e decisão do seus pais), a medição do grau de fidelização à marca deste grupo pode ser ainda medida através do acompanhamento activo da presença e envolvimento dos pais nas iniciativas do programa e do nível e frequência da interacção com os seus canais de comunicação (incluindo o recurso a inquéritos de satisfação). Para estes dois grupos alvo sugere-se uma abordagem de fidelização que distinga o nível de participação das crianças com o respectivo conhecimento e identificação com a marca, dado que a marca Olisipiadas tem um nível de notoriedade e alcance muito superior ao universo dos respectivos participantes. A Figura 34 abaixo sugere uma hipótese de abordagem para reforço do nível de fidelização à marca.



Figura 34- Hipótese de abordagem de reforço da fidelização à marca

c) **Rede de parceiros** – como referido, o nível de fidelização deste grupo depende fundamentalmente do contínuo envolvimento e reforço da ligação institucional com o município de Lisboa, nomeadamente: i) nas Juntas de Freguesia, do nível de partilha percebido sobre os benefícios políticos associados ao programa; ii) nas escolas, do nível de penetração do programa no quadro das suas actividades extracurriculares; e iii) nos clubes, do papel das Olisipiadas no quadro das contrapartidas que são exigíveis pelos Contratos Programa de Desenvolvimento Desportivo que assinam anualmente com o Município. Nestes termos, a avaliação do grau de fidelização deste grupo deve ser medida pelo nível de adesão face aos objectivos anual e individualmente consagrados.

2.4. Que elementos do marketing-mix tornam a marca mais forte?

A experiência de 3 anos de Olisipiadas, demonstram que os elementos do marketing-mix que mais determinam a sua marca são: **i) o seu preço** (inscrição livre e gratuita) e **ii) o nível e intensidade do plano de comunicação** (promoção), neste caso, pela activação da rede de parceiros, pela forte visibilidade da marca Olisipiadas, e da mascote Kiko, em centenas de actividades distribuídas por todo o território da cidade, incluindo em iniciativas paralelas organizadas pelas Juntas de Freguesia e outras entidades locais, e pela boa visibilidade nos canais de comunicação municipais no espaço público da cidade, nomeadamente nos momentos de lançamento e encerramento das edições anuais. Para além da inscrição gratuita, o participante têm também direito a um conjunto de outros benefícios que também valorizam a marca, tais como, a oferta de merchandising (e.g.: t-shirt oficial, medalha das Olisipiadas, outros), inscrição com acesso facilitado a atestado médico e oferta de refeições aquando das competições (aspecto muito valorizado pelos pais).

2.5. Quais os principais indicadores de identificação de problemas da marca?

As Olisipiadas não possuem um processo instituído que permita identificar e acompanhar com regularidade e coerência os principais indicadores de problemas da marca. No entanto, após 3 edições, infere-se empiricamente que os problemas que mais afectam a notoriedade e a fidelidade à marca são:

- a) Invisibilidade da marca durante o período que medeia o encerramento de uma edição (junho) e o arranque da seguinte (janeiro), ou seja, cerca de 6 meses por ano;
- b) Qualidade organizativa das fases locais inconsistente e muito dependente do nível de empenho e competência dos parceiros locais responsáveis pela respectiva co-organização. Neste âmbito verificam-se níveis de envolvimento muito assimétricos entre as freguesias, existindo casos onde a marca está fortemente enraizada e prestigiada (e.g: Alcântara) e outras onde o nível de representação da freguesia está muito dependente de participantes a título individual e sem qualquer vínculo à rede de parceiros (e.g.: Campolide);
- c) Mobilização para as Olisipiadas incide essencialmente na inscrição e recolha participantes para o programa, e é pouco focada no estímulo à presença e acompanhamento dos pais nas fases locais. As actividades são por vezes longas e com períodos “mortos” e sem motivos que ocupem e retenham os pais durante as mesmas;

d) Calendário e local final das competições locais concluído com os parceiros muitas vezes de forma tardia, dificultando fortemente a sua divulgação e comunicação;

e) Reduzido investimento em acções de retenção e de reforço da notoriedade da marca após os eventos, a qual é, essencialmente, reduzida ao filme do fim-de-semana que é publicado no Facebook do programa.

2.6. Como posso otimizar o posicionamento e outras decisões estratégicas de marketing?

Com base no exposto nos pontos e capítulos anteriores, e sem prejuízo de maior aprofundamento deste tema no ponto referente à resposta às questões para avaliação no presente caso de estudo, conclui-se que é possível otimizar o posicionamento da marca Olisipiadas através de uma estratégia:

a) que diferencie uma abordagem de posicionamento e actuação consoante a participação das crianças seja motivada por decisão voluntária dos seus pais ou pela sua integração nas actividades patrocinadas pelas escolas ou clubes a que pertencem;

b) que também diferencie a oferta do programa consoante o nível etário das crianças reforçando o lado lúdico e pedagógico entre as crianças mais novas e a identidade, a competição e os valores individuais do desporto nas crianças mais velhas;

c) que reforce maior envolvimento, sentimento de adesão e qualidade percebida pelos pais e responsáveis legais da crianças;

d) que aumente o grau de penetração e visibilidade do programa nas actividades regulares dos parceiros.

3. Como avalia o *brand equity* da marca Olisipiadas?

Para respondermos a esta questão sugere-se a sistematização e a avaliação do contributo sobre cada uma das dimensões que Aaker (1991) define deverem ser consideradas na avaliação do *brand equity* (tabela 10):

Dimensões de Aaker para avaliação do <i>brand equity</i>		Status actual		Medidas sugeridas para reforço do <i>brand equity</i>
		Avaliação	Contributo para o <i>brand equity</i>	
Notoriedade (Brand awareness)	<i>Capacidade do consumidor em identificar a marca. Probabilidade e facilidade com que é recordada</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem forte e consolidada. - As quase 3 centenas de iniciativas já realizadas em toda a cidade, a rede alargada de parcerias e uma estratégia comunicacional forte e assumida pelo Município dão às Olisipiadas uma visibilidade muito superior à do perímetro dos seus participantes. - Mascote Kiko é um sucesso junto das crianças até 10 anos. 	Muito Positivo	<ul style="list-style-type: none"> - Alargar e alavancar o perímetro de atuação e visibilidade do programa. - Manter visibilidade ao programa no período intra-Olisipiadas (2º semestre de cada ano)
Qualidade Percebida	<i>Julgamento sobre a excelência geral do produto, diferenciação positiva percebida face à concorrência</i>	<ul style="list-style-type: none"> - A existência de visíveis assimetrias na qualidade organizativa das fases locais nos vários territórios não permitiu ainda consolidar uma imagem de qualidade consistente ao programa. - Nestes termos as edições têm vindo a ser corrigidas de forma dinâmica em adequação às críticas e recomendações que a organização central tem recebido, quer dos pais, quer dos parceiros e agentes locais. 	Neutral	<ul style="list-style-type: none"> - Dar maior consistência à qualidade organizativa das fases locais, garantindo um nível de qualidade mínimo exigida. - Acompanhar e medir com regularidade o nível de qualidade percebido pelos pais dos participantes e ajustar oferta em conformidade. - Estimular a participação dos pais nas iniciativas das Olisipiadas.
Associações à marca	<i>"qualquer coisa ligada em memória à marca"</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Para as crianças mais novas as Olisipiadas estão associadas à imagem do desporto, diversão, alegria e convívio. Fazer desporto é giro. - Para as crianças do 2º ciclo as Olisipiadas são um desafio e uma oportunidade de participar numa competição da cidade e conviver com amigos em representação da sua freguesia/escola/clube. - Para os pais as Olisipiadas são a face mais visível da política desportiva municipal para o segmento infantil/jovem e fazem recordar os antigos jogos da cidade onde participaram e da qual guardam boas memórias 	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> - Criar novos conceitos que permitam reforçar o lado lúdico e de convívio que o desporto permite para as crianças mais novas, e a vertente automotivacional e de desafio para as crianças mais velhas; - Reforçar a associação imediata das Olisipiadas à cidade de Lisboa junto das crianças (as Olisipiadas são diversão, são desporto, mas também são Lisboa); - Transmitir aos pais a imagem de que também são responsáveis pela construção da cidade saudável, ativa e com cultura desportiva que queremos construir para o futuro.
Fidelidade à marca (Brand Loyalty)	<i>Comparação com outras marcas que oferecem benefícios semelhantes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ainda que não exista um produto com características semelhantes na cidade de Lisboa, o nível de fidelidade à marca tem ainda debilidades, traduzida numa reduzida taxa de retenção dos inscritos e numa excessiva dependência da acção dos parceiros na mobilização para a participação. - nível de interação e acompanhamento regular dos pais é considerado insuficiente para um programa onde estão inscritas quase 8 mil crianças. 	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentar de acordo com factores motivacionais de cada grupo-alvo - Desenvolver uma estratégia de Social Media Marketing que permita informar tempestivamente os pais sobre as actividades do programa, recolher as suas sugestões, aumentar a interação com os pais e promover o WOM. - Desenvolver estratégias de premiação à participação, fidelização e angariação de novos membros ("member get member").
Outras propriedades associadas		<ul style="list-style-type: none"> - As Olisipiadas são os Jogos da cidade Lisboa e beneficiam da projecção, notoriedade e influência da marca Lisboa. - As federações desportivas e os agentes desportivos que atuam em Lisboa possuem interesse próprio em colaborar institucionalmente com o Município de Lisboa e beneficiam com a visibilidade da marca Olisipiadas. 	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar as Olisipiadas face principal do desporto infantil em Lisboa e como benchmark nacional em matéria de promoção do desporto e das políticas desportivas municipais.
Avaliação Geral			Positivo	

Tabela 9- Avaliação do *Brand Equity* das Olisipiadas de acordo com as dimensões de Aaker (1991)

As Olisipiadas são o programa do município de Lisboa dirigido ao público infantil com marca mais forte e conhecida. A sua marca possui um *brand equity* claramente positivo que se tem vindo a consolidar e aporta valor ao programa. Este valor está fortemente influenciado pela boa visibilidade e notoriedade da marca, ainda que se identifiquem fragilidades ao nível das dimensões da qualidade percebida e da fidelidade à marca.

4. Podem as Olisipiadas continuar a crescer em alcance e notoriedade de marca?

A resposta a esta pergunta é claramente afirmativa. O programa tem uma marca e uma reputação consolidada e destacada dentro da globalidade da programação municipal mas tem ainda um grau de fidelização reduzido e um enorme potencial de alargamento e penetração junto da sua rede de parceiros e público em geral.

Para tal, e como foi referido nos dois pontos anteriores, necessita de segmentar a diferenciar a sua oferta, activar os seus benefícios percebidos e alargar o seu perímetro de actuação. A Figura 35 sugere uma abordagem possível para crescimento e alargamento do programa.

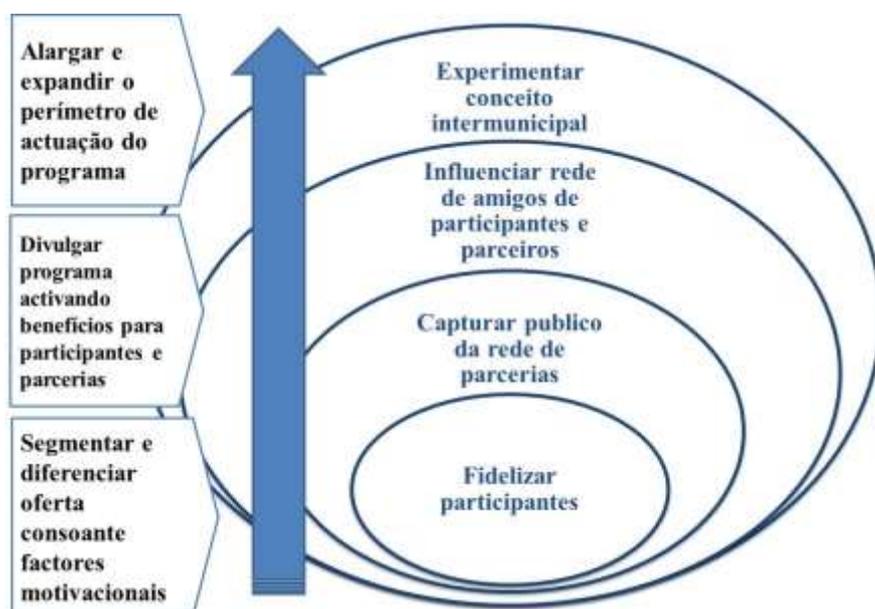


Figura 35- Sugestão de abordagem de alargamento do programa

Neste contexto, torna-se importante criar uma estratégia que estimule e incentive o *WOM* positivo e o *member-get-member* entre os participantes e respectivos pais, quer através da criação de campanhas dirigidas e de mecanismos de premiação à participação e fidelização, quer através da construção de uma oferta e programação mais adequada às suas motivações e que reforce a qualidade e benefícios por si percebidas.

De igual modo, há que explorar melhor o potencial de penetração e visibilidade da marca junto dos utentes e rede de contactos dos parceiros do programa criando estímulos que permitam reconhecer e premiar o seu grau de compromisso com as Olisipiadas. Neste contexto, importa também tomar medidas que possam reduzir os

déficits comparativos nos índices de envolvimento e participação que se verificam em alguns freguesias de Lisboa (e.g: Campolide, Santa Maria Maior), procurando identificar parceiros locais que possam ajudar no aporte de maior visibilidade e penetração ao programa nesses territórios.

Estas duas abordagens, associadas também à capacidade já comprovada da marca, e sobretudo da sua mascote Kiko, em ser facilmente cativada e absorvida pelo público infantil, e à influência contagiante que os produtos “marca Lisboa” possuem, deverão permitir fazer crescer a marca Olisipiadas para uma dimensão e perímetro mais vasto que o simples território da cidade (como comprovam o facto de, já hoje, mais de 50% dos utilizadores da página de Facebook das Olisipiadas residir fora da cidade de Lisboa).

Na resposta às perguntas seguintes procura-se detalhar algumas propostas de acções que se sugere poderem permitir contribuir para alcançar os objectivos acima citados.

5. Que estratégias de posicionamento e reforço da marca devem ser desenvolvidas para consolidar a sua notoriedade e alcance, e conseqüentemente, ajudar na concretização dos principais objectivos do programa Olisipiadas?

Como já foi referido em pontos anteriores, a valorização do capital da marca Olisipiadas deverá ser aprofundada através de uma abordagem de marketing mais flexível e adequada aos diferentes factores motivacionais de crianças e respectivos pais, que também considere os níveis de conhecimentos que possuem sobre a marca e o respectivo grau de ligação e dependência às acções dos parceiros do programa.

A Figura 36 sugere uma abordagem de posicionamento matricial onde se evidenciam algumas propostas de acções dirigidas às crianças e seus pais quer para participantes decorrentes de iniciativa pessoal, quer para aqueles cuja participação está maioritariamente influenciada pela acção dos parceiros escolas e clubes a que estão ligados.

Abordagem de actuação e posicionamento Pais e Respons. Legais Crianças	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar qualidade percebida Melhorar integração nas equipas da freguesia Criar elo de ligação à marca 	<ul style="list-style-type: none"> Dar visibilidade às actividades das Olisipiadas nas escolas; Estimular a criação de equipas escola na fases locais, envolvendo e premiando a participação dos pais 	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a ligação das Olisipiadas à actividade regular não competitiva do clube; Promover presença das Olisipiadas em momentos importantes da vida do clube
	<ul style="list-style-type: none"> Valorizar e premiar participação (e.g.: kit bem vindo, Oferta foto com o KIKO) Criar modelo divertido de integração na equipa de freguesia que facilite empatia de grupo e desejo de voltar Visibilidade às Olisipiadas como uma festa onde é bom voltar 	<ul style="list-style-type: none"> Dar visibilidade à participação e identidade da escola sem diminuir o primado da representação em nome da freguesia Estimular WOM entre os alunos (e.g: campanha “traz o teu colega”) 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar as Olisipiadas como momentos importantes na vida do clube Dar maior oportunidades de participação às crianças com menor rendimento em competições federadas
Motivo da participação →	Participantes individuais	Participantes escolas	Participantes clubes

Figura 36- Matriz e posicionamento e actuação consoante e motivo da participação

De igual modo, e pelos motivos também já explorados em pontos anteriores, nomeadamente os factores motivacionais identificados no estudo de Dionísio e Conceição, sugere-se que a oferta e a programação das Olisipiadas sejam repensadas para ter uma abordagem e posicionamento visivelmente distinto entre o segmento das crianças até aos 10 anos e o segmento das crianças entre os 10 e os 14 anos.

A Figura 37 esquematiza e exemplifica uma abordagem de valorização da marca Olisipiadas de acordo com os factores motivacionais das crianças de Lisboa.

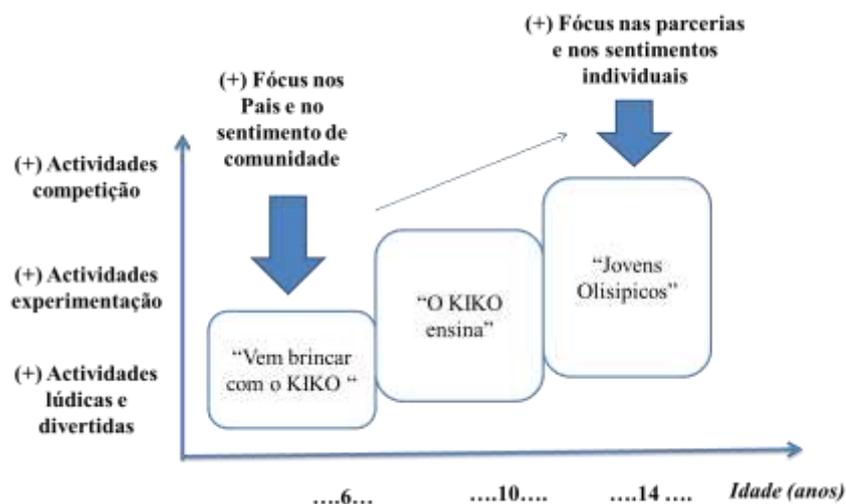


Figura 37 – Abordagem de valorização da marca consoante os factores motivacionais das crianças (adaptado de: Dionísio e Conceição (2017))

Nas crianças até 10 anos de idade as Olisipiadas devem priorizar a comunicação dos seus objectivos através do reforço da natureza lúdica e de experimentação desportiva do programa, fazendo a pedagogia para o desporto e para a oferta diversificada que o mesmo possui, onde todos podem participar. Neste segmento é fundamental assegurar maior presença e envolvimento dos pais na programação das Olisipiadas, possibilitando a existência, nas fases locais, de jogos e divertimentos paralelos à competição onde seja permitida e estimulada a participação dos pais. Ainda neste segmento, e apesar das Olisipiadas serem destinadas a crianças em idade escolar, sugere-se que o trabalho de reforço da visibilidade e notoriedade da respectiva marca passar a incluir também crianças em idade pré-escolar, nomeadamente através de acções ocasionais articuladas com a rede de creches da cidade de Lisboa, e totalmente assentes na imagem do Kiko enquanto “pássaro desportivo” da cidade (possibilitando assim um contacto e familiaridade mais precoce com a marca das Olisipiadas).

No caso das crianças com mais de 10 anos, a oferta e programação das Olisipiadas já deverá incidir com maior ênfase sobre o conceito tradicional dos jogos desportivos da cidade, iniciando e valorizando a competição, quer orientando pedagogicamente para os valores positivos que a mesma permite, quer estimulando o sentido de representação, identidade e pertença à freguesia (e escola/clube).

Neste concreto, **sugere-se a criação de dois novos conceitos** dirigidos a cada um dos grupos acima referidos :

- i. o “**Clube do Kiko**”: destinado às crianças mais novas, servirá como elemento agregador da sua ligação às Olisipiadas. O Clube do Kiko pode participar em iniciativas externas às Olisipiadas, mas sempre com o objectivo de afirmar a sua imagem como mascote das Olisipiadas e do desporto infantil na cidade de Lisboa. O Clube do Kiko tem uma sede física num equipamento desportivo Municipal (e.g: Pavilhão Municipal do Casal Vistoso) onde é possível fazer festas de aniversário e brincar a fazer desporto. O Clube do Kiko transmite a mensagem que fazer desporto em Lisboa é bom e divertido.
- ii. o “**Jovem Olisipico**” dirigido às crianças mais velhas com o objectivo de criar um sentimento de automotivação para a participação e ligação à marca. Ser Jovem Olisipico é motivo de orgulho. O Jovem Olisipico participa em iniciativas com contacto com os padrinhos das Olisipiadas e outras promovidas em articulação com as federações desportivas e principais clubes da cidade (e.g: “o CF Os Belenenses recebe os Jovens Olisipicos”)

A Figura 38 sistematiza as principais características que deverão ser trabalhadas em cada um dos novos conceitos sugeridos com o objectivo de reforçar a marca Olisipiadas.



Figura 38 - Novos conceitos sugeridos para reforço da marca Olisipiadas

6. Que aspectos deverão ser reforçados ou melhorados no plano de comunicação para a consolidar a marca Olisipiadas junto do público-alvo?

Na sequência do exposto nas respostas anteriores, sugere-se que, em termos do plano de comunicação, possam ser implementadas as seguintes melhorias:

- i) Implementação de uma estratégia de *Social Media Marketing* suportada no Facebook das Olisipiadas;
- ii) Criação de novos mecanismos de incentivo à participação e à fidelização diferenciado por grupo alvo;

A estratégia de *Social Media Marketing* é justificada por se considerar possível e recomendável um aumento expressivo do número de seguidores regulares da página do Facebook das Olisipiadas, que à data representam apenas um universo inferior a 45% do número total de crianças, técnicos e delegados que participaram na edição de 2017. Se considerarmos a manutenção dos mesmos rácios de alcance que a página registou ao longo de 2017, um aumento em 50% do número de seguidores regulares da página do Facebook poderá permitir publicações com alcance circunstancial muito superior a 50.000 pessoas, reforçando fortemente a visibilidade à marca Olisipiadas.

A implementação desta estratégia deverá incidir sobre a tipologias de fãs do Facebook que possuem maior grau de WOM, fidelização à marca e nível de interactividade. Tendo por base a Matriz de comportamento de Wallace *et al* (2014) essas tipologias são: “Os fã-áticos” e os “auto-expressivos” (Figura 39)

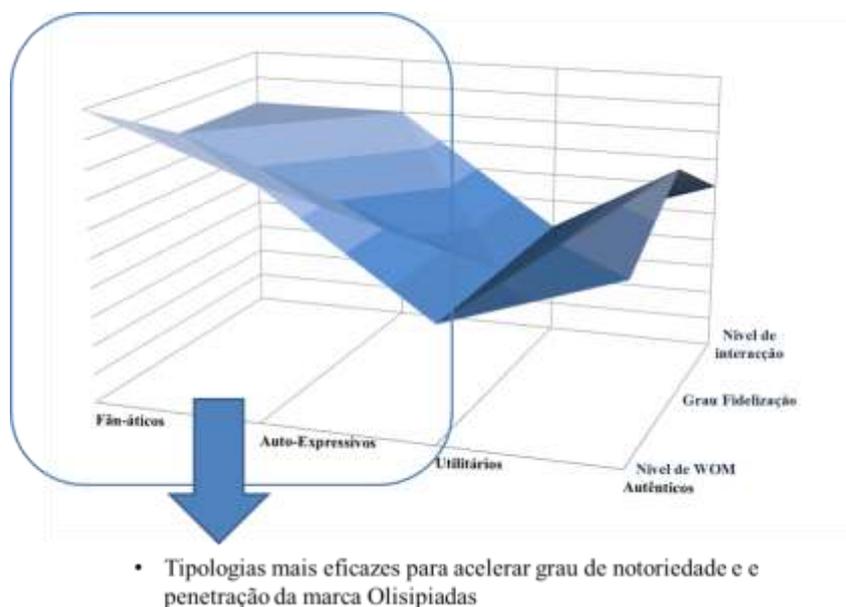


Figura 39- Tipologias de fãs a priorizar numa estratégia de SMM das Olisipiadas de acordo com a comparação das tipologias de fãs do Facebook nas dimensões WOM, Grau de Fidelização e Nível de interacção (adaptado de: Wallace *et al*, 2014)

Os “fã-áticos” são maioritariamente mulheres e possuem um interesse efectivo na página. Procuram activamente conteúdos com os quais se identificam que gostam de comentar e partilhar com o seu vasto grupo de amigos. Para estimular este comportamento, sugere-se, entre outras possíveis: a disponibilização no Facebook de fotografias individuais tiradas às crianças com a autorização expressa dos pais durante as actividades (estimulando a sua procura activa nos álbuns de fotos da página); criação de *posts* do tipo “Vote na melhor foto do fim-de-semana” (para estimular a interacção e comentário); publicação no Facebook de todas as informações uteis sobre as actividades das Olisipiadas (incluindo transportes públicos de acesso e outras); incentivo à criação pelos fãs de *posts* sobre o desporto na escola ou no clube do seu filho (e.g: “Conhece o clube XPTO?”); estímulo ao envio de fotos dos próprios fãs para publicação na página com oferta de produtos Kiko/Olisipiadas para as fotos com maior nível de alcance.

Os “auto-expressivos” são maioritariamente homens e têm maioritariamente um interesse próprio na participação e publicações com que interagem. Neste grupo deverá incluir-se um numero significativo de pessoas ligadas directamente à rede de parceiros do programa (delegados, técnicos, voluntários, etc.) os quais fazem todo sentido serem

estimulados a partilhar conteúdos sobre as suas entidades e a fazerem parte do perímetro de seguidores activos e regulares da página do Facebook das Olisipiadas.

No que se refere à criação de novos mecanismos de incentivo à participação e à fidelização diferenciado por grupo alvo, sugere-se, entre outros possíveis:

a) Para o segmento até aos 10 anos - a Criação do Kit de boas vindas às Olisipiadas a distribuir nas creches e rede de escolas do ensino básico; e a criação da caderneta do “Clube do Kiko” cujo preenchimento esteja directamente ligado à participação no programa e dê direito a ser trocada por produtos Kiko/Olisipiadas ou a participar em iniciativas especialmente programadas.

b) Para o segmento após os 10 anos – desenvolver uma estratégia baseada no conceito já explanado para o “Jovem Olisipico” permitindo que os indivíduos e as equipas mais e melhor participativas possam ser reconhecidas e compensadas com acções específicas e articuladas com os parceiros do programa ou do Departamento da Actividade Física e do Desporto do Município de Lisboa, nomeadamente atletas consagrados, federações desportivas, clubes de elevada dimensão e agentes e promotores de eventos desportivos.

c) O lançamento de campanhas premiação *member–get-member*, beneficiando os participantes pela sua capacidade de atraírem amigos para a participação no programa.

7. Qual o valor da marca Olisipiadas e respectivo potencial para concessão da exploração do seu uso?

Não é possível, com os dados à data, determinar uma estimativa do valor económico resultante de uma eventual concessão da marca Olisipiadas. Tal exigiria que fosse elaborado um estudo económico que tivesse em conta todo o investimento efectuado para construir e consolidar a marca desde o seu início, uma estimativa aproximada da programação e nível de actividades futuras do programa, e o cálculo do valor actual dos cash-flows estimados pela sua exploração do seu uso.

As Olisipiadas são um produto gratuito, o seu objectivo não é gerar retorno económico para o Município de Lisboa, mas sim gerar “awareness” para a política desportiva municipal e para importância da criação de uma mentalidade desportiva desde tenra idade. O valor das Olisipiadas está, por isso, essencialmente reflectido na notoriedade e imagem da sua marca e dos valores e associações que transmite e nas oportunidades de

negócio que pode permitir. Da leitura dos pontos anteriores, conclui-se que a marca Olisipiadas e a sua mascote Kiko têm um *brand equity* positivo e com forte potencial de crescimento caso se adoptem medidas que permitam aumentar o grau de fidelização, qualidade percebida e o perímetro de alcance que a marca actualmente possui. A dimensão deste crescimento irá depender da eficácia da implementação das referidas medidas e da continuidade e consistência da aposta política nas Olisipiadas como marca de referência da política desportiva municipal.

A exploração comercial da marca Olisipiadas pode ser assim um bom mecanismo para gerar contrapartidas que permitam continuar a expandir e acrescer valor e qualidade ao programa e aos respectivos parceiros, assegurando-lhe maior sustentabilidade e menor dependência de recursos financeiros humanos por parte do Município de Lisboa, conforme Oliveira *et al* (2013) referem ter acontecido num evento de natureza semelhante no Brasil (FutCup). No entanto, enquanto não for consolidada e garantida maior uniformidade e consistência na organização das fases locais, bem como assegurada maior tempestividade e previsibilidade no fecho do calendário da respectiva programação torna-se difícil criar e estabilizar um “produto” com atractividade suficiente para ser objecto de concessão. A inexistência destes “serviços mínimos garantidos”, associado aos riscos e ameaças atrás identificados tornam inviável uma eventual concessão da exploração da marca nos próximos 12 meses.

A marca Olisipiadas e a mascote Kiko foram registadas, como marca nacional, no Instituto Nacional da propriedade Industrial em 04-09-2014 pelo período de 10 anos (período máximo estabelecido no Código da Propriedade Industrial). De acordo com o artigo 32.º do CPI a transmissão da marca pode ser feita através de uma licença de exploração total ou parcial gratuita ou onerosa. Por razões de natureza legal a administrativa é difícil para o Município de Lisboa capturar directamente eventuais benefícios económicos que decorram da exploração comercial da marca Olisipiadas, pelo que as únicas alternativas são a sua exploração por uma empresa municipal, autorizada nos termos dos respectivos estatutos constitutivos (e.g.: EGEAC), ou por entidades terceiras privadas, neste caso, através de contrato de concessão efectuado mediante concurso público devidamente autorizado pela Assembleia Municipal de Lisboa, que, naturalmente, salvguarde a identidade e autenticidade da marca com um activo intangível da cidade de Lisboa, bem como os valores e visão que estão na origem do lançamento das Olisipiadas. Neste contexto, afigura-se com maior potencial de procura a concessão da exploração da imagem da mascote Kiko, cuja notoriedade e

sucesso junto do publico-infantil é, como demonstrado anteriormente, muito forte e com associações imediatas muito positivas.

Por razões de eficiência, sugere-se que um eventual contrato de concessão e exploração da marca possa ser o mais abrangente possível de forma a permitir transferir para terceiros a globalidade do esforço e do risco de exploração activa da marca, focando os recursos do Município no reforço da qualidade organizativa das actividades do programa e do grau de fidelização dos seus participantes.

Em caso de concessão de marca Olisipiadas entende-se ser susceptível de ter interesse e valor económico para a abertura de uma eventual concessão:

i) O exclusivo da comercialização de produtos Olisipiadas e Kiko (e.g: peluches, equipamentos desportivos, bonecos PVC, ...) em todas as iniciativas do programa;

ii) O direito de negociar a presença e a experiencição de outras marcas em iniciativas das Olisipiadas;

iii) A exploração de um local para eventos e festas de aniversários ou outras actividades similares centrados na imagem do Kiko e no desporto-diversão (e.g.: kicolândia, Espaço do “Clube do Kiko”);

iv) Em situações muito excepcionais, e mediante condições pré-definidas, o direito a negociar a sua utilização por marcas terceiras que possuam públicos-alvo semelhantes e se identifiquem com as associações e valores transmitidos pelas Olisipiadas (e.g: alimentação saudável, energia,...).

Nas contrapartidas a receber, sugere-se que se incluam cláusulas que permitam fazer acompanhar o nível de benefícios a receber com o ritmo do crescimento do programa, bem como a cedência de produtos “Olisipiadas” marca registada, para serem oferecidos no âmbito dos programas de premiação e fidelização atrás referidos.

Fora do contrato de concessão é ainda possível continuar a explorar o potencial de marca junto de entidades que procurem, no quadro de acções de Responsabilidade Social Corporativa ou outras enquadráveis na lei do Mecenato, a associação da sua marca à marca Olisipiadas, nomeadamente pela associação que permite junto das crianças às imagens da mentalidade desportiva, da partilha, amizade, e integração e coesão territorial. Neste contexto, dever-se-á ter ainda em consideração os problemas na captação de patrocínios já identificados no ponto 3.4 do presente estudo de caso.

A existência de concessões ou patrocínios sobre a marca Olisipiadas será também ela própria geradora de notoriedade e visibilidade ao programa, pela acção directa do trabalho comercial dos concessionários/patrocinadores, reforçando o seu *brand equity*.

5.8. Slides de resolução

OLISPIADAS - ESTUDO DE CASO SOBRE A CRIAÇÃO DA MARCA DE UM PROGRAMA DESPORTIVO MUNICIPAL



"O desporto tem o poder de mudar o mundo. Tem o poder de inspirar, tem o poder de unir as pessoas de uma forma que poucas outras coisas conseguem. Ele fala aos jovens numa linguagem que eles compreendem."

Nelson Mandela, ao receber o Prémio Leuzinger pelas realizações ao longo da vida, Múnic, Alemanha, 25 de Maio de 2008

"A familiaridade é o culminar da construção da marca bem-sucedida."

Robert Heller, 1998

Outubro-2017 Jorge Matiz: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestrado em Gestão. 2

OLISPIADAS - ESTUDO DE CASO SOBRE A CRIAÇÃO DA MARCA DE UM PROGRAMA DESPORTIVO MUNICIPAL

1. Contextualização e Enquadramento

- 2014 - ano de implementação da nova reforma administrativa da cidade de Lisboa que atribuiu às Juntas de Freguesia um vasto conjunto de novas competências próprias, anteriormente sobre responsabilidade da Câmara Municipal de Lisboa (CML).

- Necessidade de reposicionamento, focus estratégico e modelo de funcionamento do Departamento do Desporto do Município de Lisboa.
- Necessidade de criação de uma estratégia municipal comum que permitisse aproximar e integrar os desafios docentes do novo modelo de governação da cidade com os interesses estratégicos do município

- Em presente a memória e nostalgia que os antigos Jogos Desportivos da Cidade de Lisboa ainda perpetuavam, foi decidido recuperar a tradição da organização de uma competição desportiva municipal inter freguesias destinada ao segmento infantil da cidade.

Outubro-2017 Jorge Matiz: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestrado em Gestão. 3

OLISPIADAS - ESTUDO DE CASO SOBRE A CRIAÇÃO DA MARCA DE UM PROGRAMA DESPORTIVO MUNICIPAL

1. Contextualização e Enquadramento

Organização:
CML + 24 freguesias de Lisboa



Objetivos:

- Estimular, no quadro da reforma administrativa da cidade, a identidade e sentido de pertença da população infantil às suas freguesias;
- Diffundir o desporto como factor de saúde e integração na cidade de Lisboa;
- Promover a experimentação e dinamizar a prática desportiva saudável entre crianças

1ª parceria técnica e institucional de entidades relevantes da SDN



Outubro-2017 Jorge Matiz: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestrado em Gestão. 4

OLISPIADAS - ESTUDO DE CASO SOBRE A CRIAÇÃO DA MARCA DE UM PROGRAMA DESPORTIVO MUNICIPAL

1. Contextualização e Enquadramento

Aspectos conjunturais positivos

- Marca e força reputacional de Lisboa de Lisboa;
- Relação histórica do D.D. como o SDN;
- Importância do programa desportivo é essencial;
- Necessidade das JF afirmarem a sua identidade;

Aspectos conjunturais negativos

- CML com situação financeira muito débil em 2014;
- Complexidade do processo de transferência de competências para as JF;
- Falta de experiência e de Know-how do D.D.

Organismo	Função do F. ou J. em	Função do F. ou J. em
Associação	Participação	Observação - avaliação
Organismo	Participação	Participação



Outubro-2017 Jorge Matiz: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestrado em Gestão. 5

OLISPIADAS - ESTUDO DE CASO SOBRE A CRIAÇÃO DA MARCA DE UM PROGRAMA DESPORTIVO MUNICIPAL

2. A construção da marca – logótipo e mascote

O desafio:

- criação de uma imagem que evidenciasse a marca Olisipiadas de uma forma jovem e apelativa e de fácil apreensão junto do público-alvo e que comunicasse as Olisipiadas como os jogos desportivos da cidade de Lisboa

- criação de uma mascote que constituisse o elemento aglutinador de toda a identidade visual das Olisipiadas e pudesse exprimir de forma versátil e atractiva o respectivo ecletismo e valores

OLISPIADAS
OLISPO (Lisboa) • OLIMPIADAS



Karlier e Keller (2006) as marcas são cores, sons, símbolos que possuem o objetivo de identificação de produtos e serviços que os diferenciam dos seus concorrentes

Outubro-2017 Jorge Matiz: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestrado em Gestão. 6

OLISPIADAS - ESTUDO DE CASO SOBRE A CRIAÇÃO DA MARCA DE UM PROGRAMA DESPORTIVO MUNICIPAL

2. A construção da marca – Plano meios de comunicação e promoção

Ano de arranque (2015):

Hino Olisipiadas (arjos)	Forte Apresentação institucional	Merchandising Oficial
Exposição no Espaço Público	Celebridades apadrinham modalidades	Kiko em tamanho humano
		Outros
		Prémios Olisipiadas Mídia Sponsor Road Show e Press Release Rede de Voluntários Olisipiadas Presença no Facebook e no site da CML

Outubro-2017 Jorge Matiz: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestrado em Gestão. 7

OLISPIADAS - ESTUDO DE CASO SOBRE A CRIAÇÃO DA MARCA DE UM PROGRAMA DESPORTIVO MUNICIPAL

2. A construção da marca – Plano meios de comunicação e promoção

Ano seguintes (2016 e 2017) – Principais novidades:

2016 – Ano Olímpico	2017 – Ano Candidatura Lisboa a Capital Europeia Desporto 2021
<p>Tese Promocional</p> <p>Suplementos temáticos ao Jornal A Bola (8)</p> <p>Campeões Olímpicos como embaixadores</p> <p>Programa Educação Olímpica nas Escolas</p>	<p>Forte associação à candidatura de Lisboa (viva-viva)</p> <p>"a formar futuros desportistas".</p>

Outubro-2017 Jorge Matiz: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestrado em Gestão. 8

OLISPIADAS - ESTUDO DE CASO SOBRE A CRIAÇÃO DA MARCA DE UM PROGRAMA DESPORTIVO MUNICIPAL

3. Evolução da participação, acesos e notoriedade das Olisipiadas nas suas 3 edições – Nível e distribuição da participação

Inscrições nas Olisipiadas com crescimento anual forte mas ainda longe da taxa de cobertura potencial (2017 = 18% do Universo Estinado)

Número de eventos realizados cresceu de 12 (+fase final) em 2015 para 159 (+ fase final) em 2017.

Mais de 3/4 dos participantes não são atletas federados

Edição	Inscrições
1ª edição (2015)	3 825
2ª edição (2016)	5 233
3ª edição (2017)	7 729

Outubro-2017 Jorge Matiz: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestrado em Gestão. 9

7.3. Análise de brand equity da marca Olispiadas (modelo de Aaker)

Dimensão	Descrição	Impacto
Identidade visual	1. Logótipo associado a uma imagem de uma criança a jogar futebol numa cidade. 2. O nome Olispiadas está associado ao nome da cidade de Lisboa.	Associação positiva
Associação emocional	1. O nome Olispiadas está associado ao nome da cidade de Lisboa. 2. O nome Olispiadas está associado ao nome da cidade de Lisboa.	Associação positiva
Associação funcional	1. O nome Olispiadas está associado ao nome da cidade de Lisboa. 2. O nome Olispiadas está associado ao nome da cidade de Lisboa.	Associação positiva
Associação de qualidade	1. O nome Olispiadas está associado ao nome da cidade de Lisboa. 2. O nome Olispiadas está associado ao nome da cidade de Lisboa.	Associação positiva
Associação de preço	1. O nome Olispiadas está associado ao nome da cidade de Lisboa. 2. O nome Olispiadas está associado ao nome da cidade de Lisboa.	Associação positiva
Associação de distribuição	1. O nome Olispiadas está associado ao nome da cidade de Lisboa. 2. O nome Olispiadas está associado ao nome da cidade de Lisboa.	Associação positiva

Requisitos de Práxis (2002) referem ainda que o brand equity não se limita a efeitos sobre duas ou três dimensões, a reconhecimento e a associação.

Outubro-2017 Jorge Mártins: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão. 20

7.4. Podem as Olispiadas continuar a crescer em alcance e notoriedade de marca?

Outubro-2017 Jorge Mártins: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão. 17

7.5. Estratégias de posicionamento e reforço da marca a desenvolver?

País e Respon. Legais	Atividades competitivas	Atividades experimentais	Atividades habituais e divertidas
<ul style="list-style-type: none"> Refletir a qualidade percebida Refletir a integridade percebida Associação de benefícios 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades desportivas em eventos Realizar atividades desportivas em eventos Realizar atividades desportivas em eventos 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades desportivas em eventos Realizar atividades desportivas em eventos Realizar atividades desportivas em eventos 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades desportivas em eventos Realizar atividades desportivas em eventos Realizar atividades desportivas em eventos
<ul style="list-style-type: none"> Valorizar e premiar participação (ex. kit festa cidade, Olispiado com o KIKO) Oferecer atividades de integração no campo de frequência que facilitam a participação de grupos e criação de redes Realizar eventos Olispiadas como uma festa, onde é fácil voltar 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades desportivas em eventos Realizar atividades desportivas em eventos Realizar atividades desportivas em eventos 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades desportivas em eventos Realizar atividades desportivas em eventos Realizar atividades desportivas em eventos 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades desportivas em eventos Realizar atividades desportivas em eventos Realizar atividades desportivas em eventos
Membros da participação	Participantes individuais	Participantes escolas	Participantes clubes

Outubro-2017 Jorge Mártins: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão. 28

7.5. Estratégias de posicionamento e reforço da marca a desenvolver?

Abordagens de valorização da marca Olispiadas de acordo com os fatores motivacionais dos criadores de Lisboa (base em estudos realizados em 2017)

Outubro-2017 Jorge Mártins: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão. 29

7.5. Estratégias de posicionamento e reforço da marca a desenvolver?

Clube do Kiko	Jovem Olispiado
<ul style="list-style-type: none"> Criados até aos 10 anos Fazer parte do clube do Kiko é divertido e dá prazer O clube do Kiko está presente em muitas instituições O clube também pode participar nas atividades do clube do Kiko 	<ul style="list-style-type: none"> Criados dos 10 aos 14 anos O jovem Olispiado é ativo, tem espírito de equipa e gosta de competir O jovem Olispiado mostra que gosta de desporto e de viver a sua cidade Ter um Jovem Olispiado é motivo de orgulho e reconhecimento entre os seus pais e os seus pais

Alexander (2002), as comunidades de marca desempenham um papel vital no legado final da marca, pois ajudam significativamente a sua construção e fixação

Outubro-2017 Jorge Mártins: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão. 20

7.6. Aspectos a reforçar no plano de comunicação?

Compreensão da tipologia de fãs de Facebook de acordo com os estudos WOL, Grupo de Utilizadores e "Rede de Interação Utilizadores" (Mullins et al., 2016)

Outubro-2017 Jorge Mártins: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão. 31

7.6. Aspectos a reforçar no plano de comunicação?

2) Criação de novos mecanismos de incentivo à participação e à fidelização diferenciado por grupo alvo;	Crianças até 10 anos	• Premiação baseada no conceito "Clube do Kiko"
	Crianças entre 10 e 14 anos	• Premiação baseada no conceito "Jovem Olispiado"
	Parceiros e geral	• Premiação member-get-member

Outubro-2017 Jorge Mártins: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão. 32

7.7. Qual o valor da marca Olispiadas e respetivo potencial para concessão da exploração do seu uso

- O valor das Olispiadas está refletido na notoriedade e imagem da sua marca e dos valores e associações que transmite e nas oportunidades de negócio que pode permitir
- Enquanto não for consolidada e garantida maior uniformidade e consistência na organização das fases locais, bem como assegurada maior tempestividade e previsibilidade no fecho do calendário da respetiva programação torna-se difícil criar e estabilizar um "produto" com atratividade suficiente para ser objeto de concessão.
- Mascote Kiko com maior potencial de procura para concessão da exploração face à notoriedade, sucesso e associações imediatas junto do público-infantil

Neerincx (2001) concluiu que os comissários percebem e apreciam quando as empresas apoiam atividades de que gostam ou na localidade em que vivem, transmitindo uma atitude de consciência cívica que não procura apenas o lucro

Outubro-2017 Jorge Mártins: Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão. 33

Nota: slide 34 é a síntese da conclusão apresentada no ponto seguinte

6. Conclusões e ilações para a gestão

Com o presente estudo de caso pretendeu-se reflectir sobre a construção e evolução da imagem e valor da marca Olisipiadas, propriedade do Município de Lisboa, enquanto principal elemento de activação de um programa desportivo municipal que foi especialmente concebido para afirmar a visão e as principais linhas orientadoras da nova política desportiva municipal resultante do quadro da reforma administrativa da cidade de Lisboa ocorrida em 2014. Após 3 edições, onde participaram milhares de crianças em centenas de iniciativas em toda a cidade, a marca Olisipiadas tornou-se a face mais visível e familiar da política desportiva municipal sendo reconhecida em todo o território de Lisboa, pelo que deverá ser protegida e reforçada no sentido de continuar a servir de elemento privilegiado para a comunicação de valores pelo município de Lisboa, nomeadamente junto do público infantil. Este estudo conclui que as Olisipiadas possuem um *brand equity* positivo, nomeadamente em resultado da forte notoriedade, associações à marca e rede de parceiros que possui, mas que, no entanto, é prejudicado e diminuído por fragilidades nas dimensões de fidelidade e qualidade percebida da marca, para quais importa desenvolver uma estratégia de recuperação e melhoria.

Como base teórica para sugerir estratégias e medidas de fortalecimento da marca Olisipiadas para o futuro foi efectuada: uma revisão de literatura sobre os conceitos de marca, familiaridade de marca, *brand equity*, Social Media Marketing e Patrocínios; uma reflexão sobre estratégia de desenvolvimento da marca Olisipiadas no quadro das questões fundamentais de Reynolds e Phillips (2005); e a avaliação da marca Olisipiadas de acordo com o modelo de *brand equity* de Aaker (1991). Suportado na reflexão teórica efectuada, este estudo sugere e fundamenta algumas estratégias e medidas concretas que se considera importantes para consolidar e reforçar o poder e valor da marca Olisipiadas no futuro, nomeadamente, e entre outras: através de uma abordagem de marketing mais flexível e adequada aos diferentes factores motivacionais de crianças e respectivos pais, que também considere os níveis de conhecimentos que possuem sobre a marca e o respectivo grau de ligação e dependência às acções dos parceiros do programa; a implementação de uma estratégia de *Social Media Marketing* suportada no Facebook das Olisipiadas; a criação de novos mecanismos de incentivo à participação e à fidelização diferenciado por grupo alvo; a abordagem a prosseguir em caso de concessão da exploração comercial da marca Olisipiadas por terceiros.

7. Referências Bibliográficas

1. Aaker, D. A. 1991. *Managing brand equity: Capitalizing in the value of a brand name*. Nova Iorque: The Free Press
2. Aaker, D. A. 1996. *Building strong brands*. Nova Iorque: The Free Press
3. Alba, J. & Hutchinson, j. 1987. *Dimension of consumer expertise*. Journal of Consumer Research 13(4), 411-454.
4. Alexander, M. 2002. *Building brand community*. Journal of marketing, 66, 38-45.
5. Aganta, L. e Simões, I. 2014. *The impact of event sponsorship on portuguese children's brand image and purchase intentions: the moderator effects of product involvement and brand familiarity*. INOVA, UNL, Portugal.
6. Bhattachary, C. e Sankar, S. 2010. *Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role od CSR communication*. International Journal od Management Reviews 12.1
7. Brée, J. e Cegarra, J-J. 1994. *Les personnages, éléments de reconnaissance des marques par les enfants*. Revue Française du Marketing, nº 146, p. 17-35.
8. Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. e Dionísio, P. 1999. *Publicitor*, Lisboa. Publicações Dom Quixote, 559 a 584
9. Callcott, M. & Lee, W. 1995. *Establishing the spokes-characters*. Proceeding Department of communications Management Shih Hsin University, (1)
10. Dionísio, P. e Conceição, H. 2017. *Motivações e Condicionantes da Prática da prática de desporto opcional nas escolas*, Estudo INDEG-ISCTE para Câmara Municipal de Lisboa
11. Dionísio, P. e Conceição, H. 2017. *Motivações e Condicionantes do Desporto- Participação e Atividade Física*, Estudo INDEG-ISCTE para Câmara Municipal de Lisboa
12. Geva, Aviva. 2008. *Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice*. Business and Society Review.
13. Higgs, R., Medeiros, C., & Pereira, F. 2007. *As mascotes na publicidade a alimentos para crianças*. Escola Superior de Comunicação Social

14. Haryanto, J., Moutinho, L., Coelho, A. 2016. *Is brand loyalty really present in the children's market? A comparative study from Indonesia, Portugal, and Brazil*, Journal of Business Research, 69, 4020-4032
15. Ji, M. F. 2002. *Children's Relationships with brands: "true love" or "one night" stand?*, Psychology & Marketing, 19 (4), 369-387.
16. Karamian H, Nadoushan M A and Nadoushan A A. 2015. *"Do Social Media Marketing Activities Increase Brand Equity?"*, International Journal of Economy, Management and Social Sciences, Vol. 4, No. 3, pp. 362-365.
17. Keller, K.L. 1993. *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. Journal of Marketing, 57, 1-22
18. Keller, K. L. 1998. *Building, measuring, and managing brand equity*, Prentice Hall, USA.
19. Keller, K. L. 2001. *Brand research imperatives*, Journal of Brand Management, 9 (1), 4-6.
20. Keller, K.L. 2008. *Strategic Brand Management, building, measuring and managing brand equity*. Nova Jersey: Pearson Prentice Hall.
21. Keller, K.L. (2013) *Strategic Brand Management:Global Edition*. Pearson Higher Ed.
22. Kelly, B., Baur, L., Bauman, A. King, L.Chapman, K. & Smith, B. 2011. *Building solutions to protect children from unhealthy food and drink sport sponsorship*. Sydney: Cancer Council NSW and Prevention Res. Collaboration, 1-17.
23. Kelly, B., Baur, L., Bauman, A. King, L.Chapman, K. & Smith, B. 2011. *Food company sponsors are kind, generous and cool: (mis)conceptions of junior sports players*. International journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity, 8(95), 1-7
24. Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., Lévy, J., Rodrigues, J. , 2009 *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*, 12ª edição, Dom Quixote
25. Liu, Chu-Mei. 2002. *The effects of promotional activities on brand decision in the cellular telephone industry*, The Journal of Product and Brand Management, 11 (1), 42-52.
26. Lowrey, T. Shrum, L. & Dubitsky, T. 2003. *The relation between brand-name linguistic characteristics and brand-name memory*, Journal of Advertising 32 (3), 7-17
27. Meenaghan, Tony. 2001. *Understanding Sponsorship Effects*, Psychology & Marketing, vol.18, 95 a 122

28. Mullin, Bernard; Stephen Hardy, William Sutton. 2004. *Marketing Esportivo*, Porto Alegre.: Artmed editor/Bookman, 191 a 208
29. Muniz Junior, A.M., & O’Guinn, T.C. 2001. *Brand community*. Journal of consumer research, 27 (4), 412-432
30. Park, C. W., Bernard Jaworski and Deborah MacInnis. 1986. *Strategic brand concept-image Management*, Journal of Marketing, 50, 135-145.
31. Oliveira, L.; Mazzei, L.; Junior, A. e César, F. 2013. *Perspetivas de ações de marketing esportivo nos eventos escolares: um estudo sobre marcas e patrocínio*. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, 3.
32. Piaget, J. e Inhelder, B. 1973, *The psychology of the child*, New York: Basic Books, Inc.
33. Reynolds. T. e Phillips, C. 2005. *In Search of True Brand Equity Metrics: all market share ain't created equal*, Journal of Advertising Research, p. 171-186
34. Roedder-John, D. 1999. *Consumer socialization of children: a retrospective look at twenty-five years of research*. Journal of Consumer Research, 26(3), 183-213.
35. Rossiter, J. R. 1975. *Visual and Verbal Memory in children’s Product Information Utilization*, Advances in Consumer Research, 3, p. 572-576.
36. Rossiter, J. Percy. L. 1998. *Advertising communications and promotion management*, USA, McGraw-Hill, Inc.
37. Shih, C. 2009. *The Facebook Era. Tapping Online Social Networks to Build Better Products, Reach New Audiences, and Sell More Stuff*. Boston: Prentice Hall.
38. Simmons, J. and Clifton, R. 2003. **O mundo das marcas**, the Economist Newspaper Ltd. - Conjuntura Actual Editora, lda
39. Wallace, E.; Buil, I.; Chernatony, L., Hogan, M. 2014. *Who “likes” youand Why? A Typology of Facebook Fans”*, Jornal od Advertising Research, 92-107
40. Walters, G., et Chadwick. 2009. *Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement*. Management Decision 47.1
41. Zuckerman et Gianino. 1981. *Measuring children’s response to television advertising, in television, avertising and children*, New York, Child Research Service, 83-94
42. Zahoor, Syed Zeeshan; Qureshi, Ishtiaq Hussain. 2017. *Social Media Marketing and Brand Equity: A Literature Review*, IUP Journal of Marketing Management; Hyderabad 16.1 : 47-64.

Outras fontes bibliográficas:

1. “Os Portugueses e as Redes Sociais ”- Markttest 7ª edição (2017)
2. Estatísticas e Relatórios 3º Edição Olisipiadas- CML-DAFD (2017)
3. Estatísticas da página Olisipiadas no Facebook – 1º semestre 2017, “facebook insights data export” (2017)
4. Estatísticas de pesquisas da palavra Olisipiadas no Google –período 2015-2017 , “Google Trend” (2017)