



ESCOLA DE GESTÃO DO PORTO

Luís Pedro Dias Pousada Cardia Lopes

**Gestão Emocional da Marca:
O Caso Futebol Clube do Porto**

Porto, Março de 2009



ESCOLA DE GESTÃO DO PORTO

Luís Pedro Dias Pousada Cardia Lopes

**Gestão Emocional da Marca:
O Caso Futebol Clube do Porto**

Orientador: Professor Doutor Carlos Melo Brito

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas

Porto, Março de 2009

A minha paixão pelo marketing e pelo Futebol Clube do Porto tornaram a realização desta tese uma experiência emocionalmente rica.

No entanto, esta tese não existiria sem o contributo de muita gente a quem gostaria de a dedicar:

À memória da tia Mimi a quem devo o facto de ser portista!

À minha família a quem devo o que sou e o sentido da Vida: à Luísa, ao João, ao Diogo e ao Luís; aos meus Pais.

À EGP nas pessoas do Professor Carlos Melo Brito pela orientação, apoio e entusiasmo, do Professor Daniel Bessa pelo exemplo e referência que constitui, da Carla Maia e da Isabel Pinho por todo o apoio.

Ao Futebol Clube do Porto nas pessoas do Dr. Henrique Pais e da Dra. Francisca Araújo pelo apoio e informação disponibilizada e na pessoa do Presidente Jorge Nuno Pinto da Costa cuja liderança tornou possível “o acordar do dragão” e no fundo a realização deste tipo de tese.

Resumo

A gestão da marca constitui um elemento central da afirmação competitiva das organizações. Assumida a importância da marca possuir uma forte identidade, reconhece-se que esta assenta não só numa dimensão funcional mas também emocional, sendo esta essencial à vinculação e ao envolvimento dos consumidores com a mesma. Ao nível da indústria do desporto a gestão emocional da marca assume ainda maior relevância.

A partir do estudo do caso Futebol Clube do Porto analisa-se a criação de uma nova identidade para a sua marca e a dimensão emocional da mesma, procurando sustentar e aplicar a base conceptual apresentada. A análise deste caso permite constatar a existência de uma gestão estratégica da marca Futebol Clube do Porto e da sua identidade, a qual vem assumindo crescentemente uma dimensão emocional.

Abstract

Brand management is a central element of the competitive claim of organizations. Assumed the importance of having strong brand identity, it is recognized that it's based not only upon functional dimension but also on an emotional one, which is essential for consumers' binding and attachment. At the sports industry the emotional management of the brand is even more important.

From the case study Futebol Clube do Porto is promoted the analysis of the creation of a new identity for its brand and the emotional dimension of it, seeking to sustain and implement the conceptual basis presented. This case highlights the strategic management of Futebol Clube do Porto brand and of its identity, which is assuming an increasingly emotional dimension.

Sumário

Capítulo 1 – Introdução	7
Capítulo 2 – Gestão da Marca	10
Capítulo 3 – As Emoções no Marketing	31
Capítulo 4 – A Metodologia de Estudo de Caso	40
Capítulo 5 – Caso Futebol Clube do Porto	48
Capítulo 6 – Nota Pedagógica	71
Capítulo 7 – Conclusão	85
Referências	87
Índice de Figuras	91
Índice de Tabelas	93
Índice Geral	94

Capítulo 1 – Introdução

Introdução

A marca e a sua gestão assumem uma importância crescente na competitividade empresarial. Com efeito, o desenvolvimento de marcas dotadas de personalidade potencia a vinculação emocional e promove a fidelidade dos consumidores às marcas. A gestão emocional da marca tem vindo a ser estudada ao nível de organizações industriais e de prestação de serviços.

Contudo, falta estudar a gestão emocional da marca ao nível da indústria do desporto. A realidade desportiva portuguesa caracteriza-se pela existência de três grandes marcas, o Futebol Clube do Porto, o Sporting Clube de Portugal e o Sport Lisboa e Benfica. O sucesso desportivo do Futebol Clube do Porto nas últimas duas décadas, acompanhado do desenvolvimento de uma marca forte e com importante componente emocional justifica que o estudo de caso tenha recaído sobre a mesma.

O objectivo da presente dissertação é desenvolver um caso pedagógico que ilustrando o relacionamento entre uma marca desportiva e os seus diferentes stakeholders, possa vir a ser utilizado em sala em processos de ensino e aprendizagem.

A presente tese está estruturada em sete capítulos. O presente capítulo, no qual se procede à introdução da temática central e do seu objectivo.

No capítulo 2, “Gestão da Marca”, contextualiza-se a marca no âmbito do Marketing, aborda-se o conceito de marca, e reflecte-se sobre a gestão da marca e as diferentes perspectivas de análise e construção desta junto dos consumidores a partir do modelo do triângulo da marca.

No capítulo 3, “As Emoções no Marketing”, reflecte-se sobre a relação entre razão e emoção e a gestão da marca, reconhece-se a importância da gestão emocional da marca e analisam-se diferentes perspectivas em relação à mesma.

No capítulo 4, “A Metodologia de Estudo de Caso”, é abordada a metodologia de estudo de caso como estratégia de aprendizagem e a sua aplicação.

Introdução

No capítulo 5, “Caso Futebol Clube do Porto ”, o qual constitui o elemento central desta tese, é feita uma síntese do historial do Futebol Clube do Porto e analisa-se o desenvolvimento da marca Futebol Clube do Porto da sua origem até à data, destacando os principais marcos na sua construção e a sua dimensão emocional.

No capítulo 6, “Nota Pedagógica”, é apresentada nota pedagógica de apoio à utilização do Caso Futebol Clube do Porto no âmbito da docência e da formação profissional.

No capítulo 6, “Nota Pedagógica”, apresenta-se os contributos e as limitações da presente dissertação e sugerem-se vias de desenvolvimento futuro.

Capítulo 2 – Gestão da Marca

Neste capítulo pretendemos abordar o processo de gestão da marca no contexto da prática de marketing.

Na primeira secção iremos procurar enquadrar a marca no âmbito do marketing, demonstrando a sua relevância para este. De seguida, abordaremos o conceito tradicional de marca enquanto sinal. Por último, desenvolveremos o moderno conceito de marca, enquanto realidade cuja construção assenta em três pilares, o pilar dos sinais, o pilar dos objectos e o pilar dos interpretantes, o qual enquanto pilar receptor vai condicionar e justificar a estruturação dos outros dois pilares. Nesta terceira secção e para além de desenvolvermos a dimensão da marca enquanto sinal, iremos no âmbito do pilar dos objectos dar particular atenção à gestão da estrutura de identidade corporativa e no âmbito do pilar dos interpretantes serão analisadas as fontes de valor da marca.

2.1. A Marca no âmbito do Marketing

Como iremos ver a gestão da marca de uma organização só faz sentido quando integrada numa estratégia de marketing. Simultaneamente, reconhece-se o papel fundamental da marca no âmbito da gestão de marketing, o que leva Lencastre et al (2005, pp. 25) a considerar que “marketing sem marca (quase) não é marketing”.

A gestão de marketing é uma área da gestão e como qualquer outra desenvolve-se num processo de análise, decisão e acção. A palavra marketing, de origem anglófona, pode ser desdobrada em “market + ing”, o que nos permite concluir que o marketing é um processo dinâmico, em permanente construção, o qual tem como objecto de análise, tomada de decisão e actuação o mercado.

Diversos autores, como Dionísio et al (2004), Kotler (1997) e Lencastre et al (2005) consideram que o marketing surge a partir do momento em que a humanidade se envolve em processos de troca, ie, quando o agricultor, o caçador e o pescador deixam de se alimentar exclusivamente dos produtos por si conseguidos e começam a trocá-los entre si. Inicialmente esta relação de troca estabeleceu-se de forma

directa, tendo posteriormente surgido a figura do mercador, o qual passou a intermediar o processo de troca, alargando o seu âmbito.

Até à revolução industrial do séc. XIX, a prática de marketing apesar de não sistemática e empírica, foi evoluindo e traduziu-se na interacção das empresas com os seus mercados alvo e na adequação da oferta, dos preços, da comunicação e da distribuição. No entanto, só era praticável em mercados de reduzida dimensão.

Com a revolução industrial e a produção em massa desta resultante, e dada a grande carência de bens de primeira necessidade por parte dos mercados, as empresas centraram-se na produção e no produto e menos no consumidor, restringindo-se o marketing a uma prática comercial, assegurada pela função vendas.

Somente na segunda metade do séc. XX, com o aumento da concorrência e do poder de escolha do consumidor, as empresas se reorientam para o consumidor, adquirindo o marketing uma importância e âmbito crescentes, até chegarmos ao conceito moderno de marketing (Dionísio et al, 2004, p. 28): “O marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos”.

O conceito moderno de marketing implica um conjunto vasto de funções associadas ao marketing, as quais são descritas na Tabela 2.1.

Tabela 2.1 – As funções de Marketing

Marketing de Análise	Estudo de mercado (ex: inquéritos)
	Estudo da posição concorrencial (ex: painéis)
	Controlo da eficácia das acções de marketing
Marketing Estratégico (de Decisão)	Escolha dos mercados alvo
	Definição do posicionamento e da política de marca
	Concepção da oferta (produto/serviço)
	Fixação dos preços
	Definição da estratégia de distribuição (canais e distribuidores)
	Elaboração da estratégia de comunicação
	Desenvolvimento de uma estratégia relacional

Gestão da Marca

Marketing Operacional (de Acção)	Realização das campanhas de publicidade e promoção
	Acções de venda e de marketing relacional
	Distribuição dos produtos, merchandising e promoções
	Serviços pós-venda

Fonte: Adaptado de Dionísio et al 2004: 27

Nas últimas décadas, o marketing evoluiu não somente ao nível do seu âmbito e das suas funções, como tem vindo a ser crescentemente aplicado por outras organizações para além das sociedades comerciais (marketing comercial), aliás como transparece da definição de marketing anteriormente referida.

Com efeito, organizações sem fins lucrativos do mais diverso tipo, cidades, regiões, países, partidos políticos, organismos do Estado, colectividades culturais e colectividades desportivas são exemplo de organizações com uma preocupação crescente com a gestão de marketing, a qual como iremos ver adiante é indissociável da gestão da marca.

Neste contexto, desenvolveu-se nomeadamente o conceito de marketing social, marketing das cidades, marketing político, marketing cultural e marketing desportivo.

Como exemplo de gestão da marca fora do âmbito das sociedades comerciais temos AMI, Paris, Espanha, Museu de Serralves, Manchester United e Cristiano Ronaldo, (Figura 2.1).

Figura 2.1 – Marcas fora do âmbito das Sociedades Comerciais



Fonte: respectivos Sites Institucionais

O marketing pressupõe a existência de concorrência e tem por objectivo último identificar claramente a oferta de uma organização e diferenciá-la em relação à oferta da concorrência. É aqui que surge a marca enquanto sinal que identifica e diferencia.

2.2. O conceito de Marca

Numa perspectiva jurídica e de protecção legal, a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) considera a marca “um sinal que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas”. Naturalmente, este conceito de marca jurídica é igualmente assumido pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI): “A marca é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas”. Esta mesma perspectiva é apresentada no seu site, ainda hoje, pela American Marketing Association (AMA), segundo a qual “marca é um nome, termo, sinal, símbolo, ou design, ou uma combinação deles, destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferencia-los dos seus concorrentes”.

O sinal confere identidade à marca constituindo o seu *identity mix*, o qual pode ser composto pelos seguintes elementos:

- O nome (*brand name*), o qual consiste na parte da marca que pode ser verbalizada, constituindo o seu vocábulo.
- O grafismo da marca (*brand mark*), o qual consiste na parte da marca que pode ser reconhecida, mas não verbalizada. São elementos gráficos de uma marca o seu logótipo, o *lettering* e o *coloring*. O logótipo pode ser constituído somente por elementos verbais (logótipo nominativo), somente por elementos figurativos (logótipo figurativo) ou por ambos (logótipo misto).
- A marca registada (*trade mark*), a qual consiste na marca ou parte desta que beneficia de protecção legal.

No que respeita à protecção legal da marca, a marca registada (*trade mark*), deverá o pedido de registo ser feito junto do Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI). O pedido de registo pretende que seja reconhecido “o direito ao uso exclusivo no mercado de um sinal (nome e/ou figura) para identificação dos seus produtos ou serviços (Marca), da sua loja ou outro estabelecimento comercial (Nome ou Insígnia de Estabelecimento) ou da sua empresa (Logótipo)” (Site do INPI). Uma vez comunicada a autorização de registo pelo INPI, deverá este ser feito através do pagamento da respectiva taxa.

Regressando ao conceito de marca, verificamos anteriormente que a AMA propõe o conceito de marca enquanto sinal. A mesma perspectiva é defendida pela European Marketing Confederation (EMC), a qual define marca como “nomes, desenhos, impressões, selos, figuras, cartas, formas de produtos ou embalagens, e todos os outros sinais que servem para diferenciar os produtos (bens e/ou serviços) de uma organização. Para a proteger, a marca pode ser registada através de uma agência (inter)nacional”. (Enciclopédia Internacional de Marketing, Porto Editora, 1998).

No entanto, esta perspectiva jurídica da marca é considerada redutora por diversos autores como é o caso de Aaker (1996), Keller (2003) e Kapferer (1992). Aliás Kapferer (1992) refere que “Construir uma marca não é colocar um rótulo ou nome

num produto. É antes de mais apetrechar-se com a vontade e os meios de uma verdadeira abordagem de marketing”.

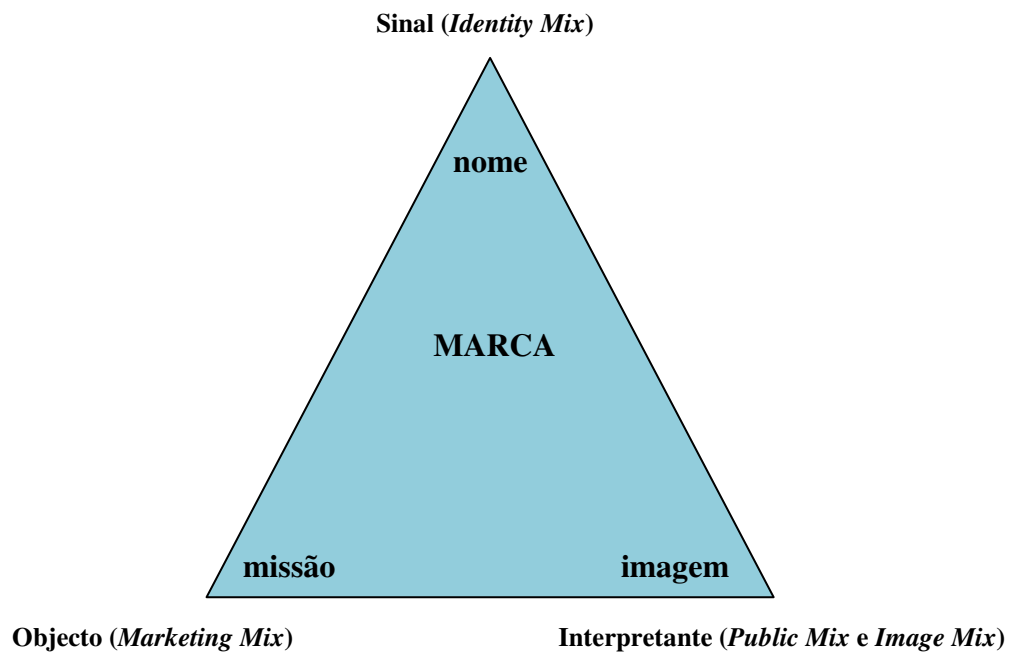
Dentro da mesma perspectiva, Lencastre e Pedro (2000), entendem que a definição de marca deverá ir para além da sua dimensão de sinal, devendo resultar de uma visão holística da mesma. Assim, a marca deverá ter uma tripla dimensão, de sinal, de objecto (a que o sinal se refere) e de interpretação (a que o sinal dá origem), de acordo com a tradição “peirceana”, do filósofo americano Peirce, segundo a qual o sinal é uma realidade triádica, em que existe um terceiro termo referente do mundo real que permite o estabelecimento de uma relação entre o significante e o significado.

Neste contexto Lencastre e Pedro (2000, p. 19) afirmam “A marca surge-nos assim como um sinal ou conjunto de sinais de identidade, distintivos de uma missão e das respectivas acções de marketing oferecidas por uma organização, visando obter uma imagem junto dos públicos a que se dirige”. Surge o modelo do triângulo da marca.

2.3. A Gestão da Marca

Nesta subsecção iremos reflectir sobre a gestão da marca, tendo por base o modelo do triângulo da marca, também conhecido como modelo dos pilares da marca, proposto por Lencastre (1999, 2000, 2005), segundo o qual a marca é considerada uma realidade triádica assente em três pilares: o pilar do sinal, o pilar do objecto e o pilar do interpretante (Figura 2.2).

Figura 2.2 – Modelo do Triângulo da Marca



Fonte: Adaptado de Lencastre 2005, 42

No pilar do sinal estabelece-se o *identity mix* da marca, o qual tem como elemento central o nome.

No pilar do objecto, estabelece-se o conjunto das ofertas da marca; a missão da marca e os benefícios propostos aos públicos para os quais se dirige, constituem os elementos centrais deste pilar, os quais deverão ser concretizados com base no conjunto das acções de marketing, o *marketing mix*.

Por último, o pilar do interpretante é constituído pelo conjunto de intérpretes da marca, o seu *public mix*, e pelas interpretações da mesma, reunidas no seu *image mix*.

O pilar do sinal e o pilar do objecto são pilares emissores, constituídos pelas variáveis que os stakeholders da marca controlam, funcionando o pilar interpretante como receptor, ao nível do qual se estabelece a imagem da marca junto dos seus diversos públicos alvo.

Em síntese, Lencastre (2005, p. 33) refere que numa visão simples e prática, “uma marca deve ser o sinal de um benefício junto de um segmento-alvo”.

Vamos de seguida analisar em particular cada pilar do modelo do triângulo da marca.

2.3.1 O Pilar do Sinal

A marca enquanto sinal assenta no *identity mix*, cujo elemento central é o nome. No entanto, e para além da componente nominal, o *identity mix* possui normalmente componente figurativa e poderá eventualmente ter componente sonora.

Sistematizando as componentes do *identity mix* da marca, Lencastre e Pedro (2000) consideram a existência de componentes nominais, figurativas e sonoras, as quais podem ser de uso geral ou de uso circunstancial (Tabela 2.2).

Tabela 2.2 – As componentes do *identity mix* da marca

Componentes	Uso Geral	Uso Circunstancial
Nominais	Nome (s.s.) Genérico	Slogan
Figurativas	Logo Desenho Lettering Coloring	Embalagem Design Mascote
Sonoras		Jingle

Fonte: Adaptado de Lencastre e Pedro 2000: 40

Nas componentes nominais, o elemento central e eventualmente o único que se pode considerar de uso verdadeiramente geral é o nome *strictus sensus*, ao qual pode ser adjunto um genérico descritivo da actividade ou produto da marca. “Kanguru, a Banda Larga em todo o lado” constitui um exemplo em que ao nome s.s. (*Kanguru*) se associa um genérico que identifica o produto da marca (Internet móvel de banda larga) (Figura 2.3).

Figura 2.3 – Identity mix da marca Kanguru



Kanguru, a Banda Larga em todo o lado

Fonte: Site Institucional do Kanguru

Um último componente nominativo de uso menos geral, ainda que de grande importância, é o slogan ou assinatura da marca. “Compal, é mesmo natural” ou “Pescanova, o bom sai bem” constituem bons exemplos de slogan ou assinatura das respectivas marcas, desempenhando um papel importante na sua construção.

Nas componentes figurativas, o elemento central e de uso geral é o logótipo. Como vimos anteriormente, o logótipo pode ser constituído somente por elementos verbais (logótipo nominativo), somente por elementos figurativos (logótipo figurativo) ou por ambos (logótipo misto). O desenho, o lettering e o coloring são elementos fundamentais do logótipo. Como exemplo da importância do desenho num logótipo temos a Nike, já no lettering o logótipo da Coca-Cola constitui um excelente exemplo da sua importância, por fim no coloring refira-se o logótipo da Benetton (Figura 2.4).

Figura 2.4 – Logótipo da Nike, da Coca-Cola e da Benetton



Fonte: respectivos Sites Institucionais

Ainda nas componentes figurativas, apesar de a sua utilização ser circunstancial, pode ter grande relevância a embalagem, o design ou a mascote. A título de exemplo refira-se a embalagem da Coca-Cola, o design dos computadores Apple e a mascote Sapo da PT (Figura 2.5).

Figura 2.5 – A embalagem, o design e a mascote na identidade da marca



Fonte: respectivos Sites Institucionais

Como componente sonora do *identity mix* de uma marca surge o *jingle*. Como exemplo, refira-se a importância do jingle associado ao programa de rádio da RFM, Oceano Pacífico.

Por fim, importa realçar o carácter tendencialmente estável e permanente do *identity mix*. Contudo, e pese o seu carácter tendencialmente permanente, refira-se a tendência recente de evolução do *identity mix* ao nível do logótipo, nomeadamente do seu lettering e coloring, de que são exemplo entre nós a TMN, o BES e o BANIF.

2.3.2 O Pilar do Objecto

No pilar do objecto estabelece-se a missão da marca e o benefício proposto aos seus públicos alvo, assim como a sua materialização através do conjunto das acções de marketing, o *marketing mix*.

Até há pouco tempo, os manuais de marketing não autonomizavam a marca, a qual era considerada subordinada à variável produto do *marketing mix*. A propósito, refira-se que Kotler (1999) no seu famoso modelo dos três níveis do produto (produto central, produto tangível e produto alargado), coloca a marca dentro do produto tangível.

Para Kotler, o benefício nuclear oferecido pelo produto constitui o produto central, o qual é materializado por um conjunto de variáveis que constituem o produto tangível, sendo a marca uma dessas variáveis.

Como se constata, a prática do marketing tem estado centrada no produto, o que se considera desajustado da nova realidade competitiva, pois como refere Lencastre (2005, página 40) “... antes do produto está a marca, não é o produto que tem uma marca, é a marca que tem, pode ter, um ou mais produtos.”

Esta situação é bem ilustrada pela estratégia típica de empresas japonesas, as quais através de uma única marca, identificam um diverso leque de produtos e serviços, dirigidos a diferentes segmentos-alvo de clientes. Como exemplo temos a marca Yamaha, a qual tanto representa pianos, como instrumentos musicais diversos ou motos, ou a marca Mitsubishi a qual designa produtos e serviços tão diversos como automóveis, conservas alimentares ou serviços financeiros.

No entanto, a opção japonesa é contestada por diversos autores, como é o caso de Al Ries (2005), o qual considera que embora a maior parte das empresas opte pela extensão de uma marca já existente para cobrir uma nova categoria de produto ou serviço, tal constitui um dos principais erros que se pode cometer em termos de marketing. Para este autor o sucesso em marketing resulta da capacidade de inovar, criando novas categorias de produtos/serviços e novas marcas a estas associadas. Por

fim e para reforçar a sua perspectiva, refere que o lucro após impostos das grandes companhias japoneses é de cerca de 1%, enquanto nas grandes companhias americanas anda em torno dos 6%.

Contrariamente à opção das grandes empresas japonesas, grandes e bem sucedidas empresas anglo-saxónicas, de que são exemplo a Lever e a Procter & Gamble, optam por criar uma marca específica para cada nova categoria de produto.

Como acabamos de constatar, uma das decisões estratégicas no âmbito da gestão da marca, consiste na definição da política de marcas de uma organização, a qual se traduz na sua estrutura de identidade corporativa (*corporate identity*) (Lencastre e Pedro, 2000).

A opção clássica das grandes empresas japonesas traduz-se na existência de uma marca única (estrutura monolítica), a qual é atribuída a todos os seus produtos, permitindo uma identidade corporativa única, com o objectivo de potenciar sinergias entre produtos e mercados (Figura 2.6). Como inconveniente desta opção surge a diluição do seu posicionamento, disperso por actividades aparentemente sem ligação entre si. Por outro lado, um problema sério verificado numa actividade, tende a reflectir-se nas restantes actividades.

Figura 2.6 – Estrutura monolítica de identidade corporativa



Fonte: Site Institucional da Yamaha

Já as grandes empresas anglo-saxónicas, optam por uma estratégia diametralmente oposta, atribuindo uma marca específica a cada categoria de produto (estrutura diferenciada ou *branded*), o que permite o desenvolvimento de estratégias de marketing orientadas para segmentos ou nichos de mercado nos quais se pretende estabelecer um posicionamento forte de cada marca (Figura 2.7). O grande inconveniente desta estratégia consiste na quase total ausência de sinergias, não aproveitando o facto de a casa mãe possuir uma marca institucional forte, de cujo prestígio poderiam aproveitar as suas diferentes marcas. Com efeito na Figura 2.7, estão representadas parte das marcas detidas pela *Unilever*, algumas das quais não serão reconhecidas pelos consumidores como pertencendo à sua carteira de marcas.

Figura 2.7 – Estrutura diferenciada ou *branded* de identidade corporativa



Fonte: Site Institucional da Unilever

Para além das opções extremas de identidade corporativa, estrutura monolítica ou estrutura diferenciada, é possível uma solução intermédia, designada por estrutura mista ou de marca dupla (*endorsed*). A Nestlé desenvolveu com sucesso esta estratégia.

Gestão da Marca

A missão de uma marca constitui a sua vocação e deverá traduzir-se num benefício central simples, claro e pertinente (Lencastre e Pedro, 2000).

Assim aconteceu com a marca Nestlé (Lencastre 2005), criada em meados do séc. XIX por Henri Nestlé, químico suíço, o qual preocupado com a subnutrição infantil existente na Europa, desenvolveu um alimento nutritivo e acessível, a farinha láctea Nestlé. O sucesso da farinha láctea levou a empresa, à época chamada Farine Lactée Henri Nestlé, a desenvolver outro tipo de alimentos lácteos infantis.

Nos anos 30 do século passado, a Nestlé aplicou a sua tecnologia de estabilização do leite ao café, após pedido do governo brasileiro para evitar o desperdício de café nos anos de grande produção. Após largos anos de investigação, a Nestlé obteve café solúvel em pó. No entanto, a missão e o benefício central da marca Nestlé (nutrição infantil láctea de qualidade e economicamente acessível) pouco tinham a ver com café, o que levou a Nestlé a criar a marca Nescafé, com a sua missão e benefício central específicos. Inicialmente nas embalagens de Nescafé surgia igualmente em destaque a marca mãe Nestlé, a qual foi cedendo protagonismo à marca filha Nescafé, sendo que actualmente a ligação ao universo Nestlé é feita exclusivamente pelo prefixo “Nes”.

Através da estrutura de marca dupla, a marca mãe funciona como marca de cobertura (marca *umbrella*) das marcas filhas, permitindo que estas beneficiem da sua missão e benefício central, ao mesmo tempo que estas estabelecem uma missão e benefício específico.

A Nestlé constitui uma grande marca de cobertura, a qual tem vindo a originar diversas marcas (Figura 2.8), de que temos como exemplo de sucesso mais recente a Nespresso.

Figura 2.8 – Estrutura mista ou de marca dupla de identidade corporativa



Fonte: Site Institucional da Nestlé

Em síntese, o objecto de uma marca consiste na sua missão e no marketing mix que a concretiza. A missão deverá ser simples, distintiva em relação à concorrência e coerente, permitindo a concretização forte e distintiva da marca na mente do consumidor (Aaker e Joachimsthaler, 2007).

2.3.3. O Pilar do Interpretante

As decisões e acções de uma organização em relação a uma marca, seus sinais e missão/benefício só adquirem sentido quando concretizadas ao nível do pilar interpretante.

A gestão de uma marca pressupõe a definição dos seus diferentes públicos-alvo, dos diferentes públicos com os quais a organização pretende estabelecer uma relação de troca com a marca. A construção de uma marca não passa somente pelos seus clientes alvo, mas também pelos seus accionistas, colaboradores, fornecedores, distribuidores e a banca. Poderá ainda fazer sentido considerar como públicos-alvo, o Governo ou seus representantes, empresas concorrentes e potenciais parceiros de negócio.

Uma vez estabelecidos os públicos-alvo de uma marca, deverá ser reconhecida a heterogeneidade existente nestes, procedendo-se à sua segmentação, após o que são definidos os segmentos alvo da marca dentro de cada público-alvo. O critério último segundo o qual se estabelece a segmentação é o dos benefícios procurados, devendo cada segmento alvo da marca ser homogéneo em termos de benefícios procurados. A marca deverá estabelecer de forma precisa, pertinente e coerente o seu *public mix*, o seu conjunto de públicos-alvo e de segmentos alvo.

Uma vez estabelecido o *public mix* de uma marca, o conjunto dos seus intérpretes alvo, compete à gestão da marca definir o conjunto de interpretações pretendido para a marca. Este conjunto de interpretações em relação a uma marca constitui o seu *image mix*. (Lencastre, 2005)

As duas principais funções de uma marca são a identificação e a diferenciação. É fundamental que o público-alvo de uma marca comece por a identificar de forma clara, para de seguida a distinguir em relação à sua concorrência. (Lencastre, 2005; Enciclopédia Internacional de Marketing, Porto Editora, 1998).

Não se pode identificar aquilo que se desconhece, pelo que a primeira preocupação é estabelecer um determinado nível de reconhecimento em relação aos sinais emitidos por uma marca. Para Kapferer (1992) a notoriedade da marca (*brand awareness*) corresponde ao número de pessoas que reconhecem o significado da marca a promessa por si expressa, constituindo uma das fontes de valor da marca.

Em marketing este reconhecimento de uma marca (*brand recognition*) designa-se por notoriedade assistida, pois o consumidor reconhece e discrimina a marca dentro de

um conjunto de marcas que lhe são apresentadas. A notoriedade de uma marca junto de um determinado segmento alvo expressa-se em percentagem, pelo que referir que uma determinada marca tem uma notoriedade assistida de 72%, significa que 72% dos elementos que compõem esse segmento a reconhecem.

Em termos de identificação de uma marca, a sua notoriedade espontânea, ou seja a sua evocação espontânea (*brand recall*) perante a indicação da categoria de produto, constitui um indicador mais relevante da força de uma marca, particularmente nas situações em que a tomada de decisão de compra ocorre sem a presença física da marca. Em todo o caso, é mais difícil evocar uma marca do que reconhecê-la. A primeira marca a ser evocada num teste de notoriedade espontânea beneficia de uma notoriedade *top of mind*, a mais relevante de todas, a qual pode assumir elevada importância na tomada de decisão de compra.

Uma vez estabelecida a notoriedade de uma marca, a qual resulta de uma resposta cognitiva, coloca-se a questão da diferenciação da marca em relação aos seus concorrentes. A marca deve procurar estabelecer na mente dos seus públicos-alvo, um determinado significado para os seus sinais.

O objectivo é estabelecer um conjunto de associações mentais aos sinais da marca que a distinga dos concorrentes e permita o estabelecimento de uma resposta afectiva (estima, preferência, envolvimento) e de uma resposta comportamental (de adesão, fidelidade) por parte dos públicos-alvo.

Segundo Keller (2003) a resposta (cognitiva, afectiva e comportamental) dos públicos-alvo de uma marca deverá ser forte, favorável e idealmente única.

As associações à marca são normalmente múltiplas e segundo Keller (2003) podem ser de três tipos: atributos, benefícios e atitudes.

Ainda que o grande objectivo das associações à marca seja a sua diferenciação em relação à concorrência, algumas das associações podem ser partilhadas com outras marcas, constituindo os designados *points of parity*. Quando fortes e favoráveis estes

points of parity permitem definir o universo competitivo da marca e a sua concorrência directa.

No entanto, é fundamental que a marca possua algumas associações únicas, *points of differentiation*, que lhe permitam distinguir-se da concorrência. Naturalmente, os *points of differentiation* deverão ser favoráveis e se algum destes for forte, constituindo a primeira associação espontânea à marca (associação *top of mind*), a marca possui uma vantagem competitiva relevante. A marca Becel (ver Figura 1.7) constitui um bom exemplo de uma marca com associação *top of mind*, pois para um número significativo de consumidores a expressão “margarina que faz bem ao coração” remete-os imediatamente para a marca Becel.

Sem ainda termos feito referência ao termo, acabamos de verificar que uma vez estabelecida a notoriedade da marca, importa construir o posicionamento da marca. Lencastre (2005, p. 62) considera que “... em rigor o posicionamento de uma marca é a primeira associação que lhe é feita por um dado indivíduo num dado momento”.

Segundo Aaker (1996) o posicionamento da marca consiste na identidade e proposta de valor activamente comunicada ao público-alvo e que representa vantagem em relação à concorrência. Desta forma reforça-se a necessidade de identificar e estabelecer as associações críticas ao posicionamento pretendido para a marca.

Já para a European Marketing Confederation (1998) o posicionamento consiste num conjunto de traços salientes e distintivos da imagem que permite aos consumidores situar uma marca e os produtos e serviços associados, no universo de produtos ou serviços análogos (a categoria de produto ou serviço, o universo de referência) e distingui-los deles.

Voltando ao exemplo da marca Becel, os consumidores situam-na no universo das margarinas, distinguindo-a como margarina saudável para o coração, no que constitui a concretização de sua estratégia de posicionamento.

Sistematizando, refira-se que o conjunto das interpretações ou *image mix* de uma marca, tem como objectivo um conjunto de respostas por parte dos seus públicos-

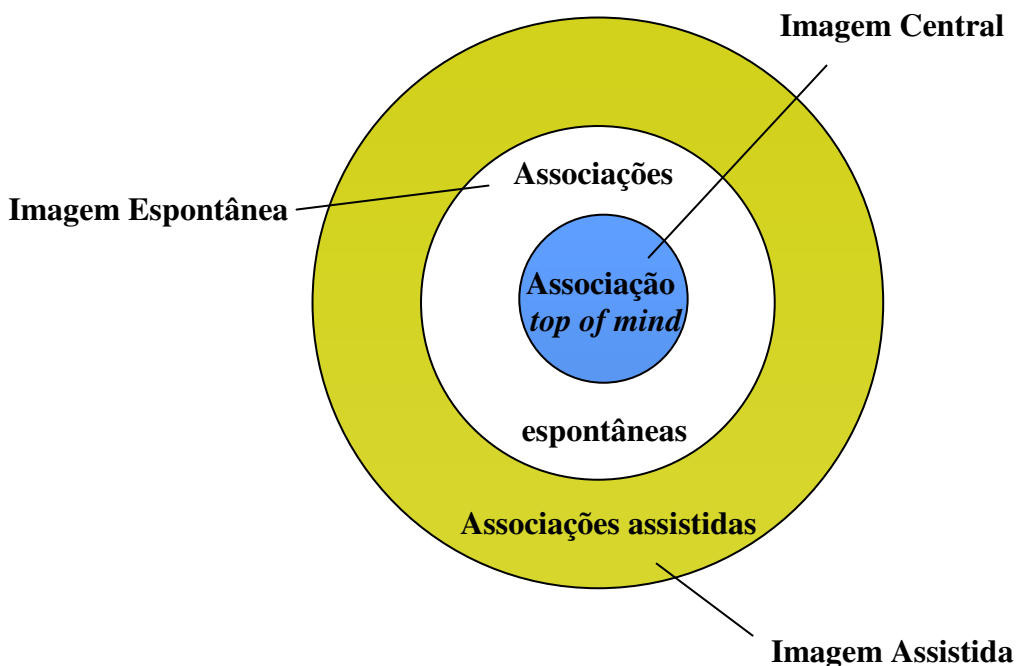
alvo, as quais podem ser de natureza qualitativa – as associações – ou de natureza quantitativa – a resposta cognitiva (notoriedade, a qual pode ser de 3 tipos: notoriedade *top of mind*, notoriedade espontânea, notoriedade assistida), a resposta afectiva e a resposta comportamental.

As associações podem dividir-se em associação *top of mind*, associações espontâneas (partilhadas com a concorrência – *points of parity* – ou únicas – *points of differentiation*) e associações assistidas.

Lencastre (2005) baseou-se no clássico modelo dos três níveis do produto de Kotler, para estabelecer três níveis de imagem da marca (Figura 2.9):

- Imagem central – resultante da associação *top of mind*.
- Imagem espontânea – resultante das associações espontâneas, partilhadas com a concorrência ou únicas.
- Imagem assistida – resultante das associações assistidas.

Figura 2.9 – Associações à marca e níveis de imagem



Fonte: Lencastre 2005: 64

A resposta cognitiva – notoriedade, pode ser de 3 tipos:

- Notoriedade assistida – traduz-se por o público-alvo reconhecer e discriminar a marca dentro de um conjunto de marcas que lhe são apresentadas.
- Notoriedade espontânea – traduz-se por o público-alvo evocar de forma espontânea a marca, perante a indicação da categoria de produto.
- Notoriedade *top of mind* – traduz-se por a marca ser a primeira a ser evocada pelo público-alvo num teste de notoriedade espontânea.

Quanto à resposta afectiva à marca, pretende-se que o público-alvo desenvolva estima e preferência em relação à marca, estabelecendo uma relação de envolvimento com a mesma.

A resposta comportamental, constitui o fim último da gestão da marca e traduz-se na adesão e fidelidade à marca por parte do seu público-alvo.

2.4. Conclusão

A perspectiva moderna de marca implica a sua gestão com base num processo holístico e interactivo.

A força de uma marca resulta da sua capacidade em conquistar um lugar de destaque na mente dos seus públicos alvo que permita a concretização de uma resposta cognitiva, afectiva e comportamental favorável e consistente no tempo.

A marca constitui um activo estratégico das organizações, devendo ser gerida com o objectivo de capitalizar todo o seu potencial de valor.

Capítulo 3 – As Emoções no Marketing

Neste capítulo iremos abordar a importância das emoções no marketing e na gestão da marca. Na primeira secção, analisaremos a relação entre razão e emoção e as suas implicações para o marketing e a gestão da marca. De seguida, iremos analisar alguns modelos propostos para a gestão emocional da marca e por último estabeleceremos as principais conclusões.

3.1. O Marketing, a Razão e a Emoção

Desde a antiguidade que o comportamento humano e a sua compreensão atrai cientistas e pensadores. Descartes (Damásio, 1995) defendia uma dicotomia entre corpo e mente, sem qualquer interligação entre ambos. Por um lado, tínhamos a dimensão racional (*res cogitans*) do Homem e por outro lado a sua dimensão física (*res extensa*) através da qual este come, respira, caminha, numa palavra sente. Esta dualidade decorre da crença de que a emoção prejudica a racionalidade e a boa tomada de decisão.

O funcionamento do cérebro humano e a tomada de decisão é algo fascinante para os neurocientistas, contudo, ainda hoje existe um enorme desconhecimento sobre o mesmo. O português António Damásio, um dos mais renomados neurocientistas mundiais, tem dedicado a sua vida ao estudo do cérebro e das emoções, procurando perceber a importância destas para a racionalidade e o processo de tomada de decisão. Damásio (1995) demonstrou que a emoção é essencial à racionalidade e à boa tomada de decisão, não fazendo sentido a dualidade razão/emoção.

Contudo, o marketing e dentro deste a gestão da marca não deixam de ser “contagiados” pela dicotomia razão versus emoção. Com efeito, diversos autores pensam a relação marca-cliente assente numa base racional, em que o que conta são os benefícios funcionais (tangíveis) da marca, versus um relacionamento emocional assente em benefícios emocionais, logo intangíveis (Elliot e Percy, 2007; Fournier, 1998; Keller, 2003).

Com efeito, Keller (2003) distingue marcas que se afirmam por benefícios racionais e tangíveis, assentes no desempenho do produto, de marcas assentes em benefícios

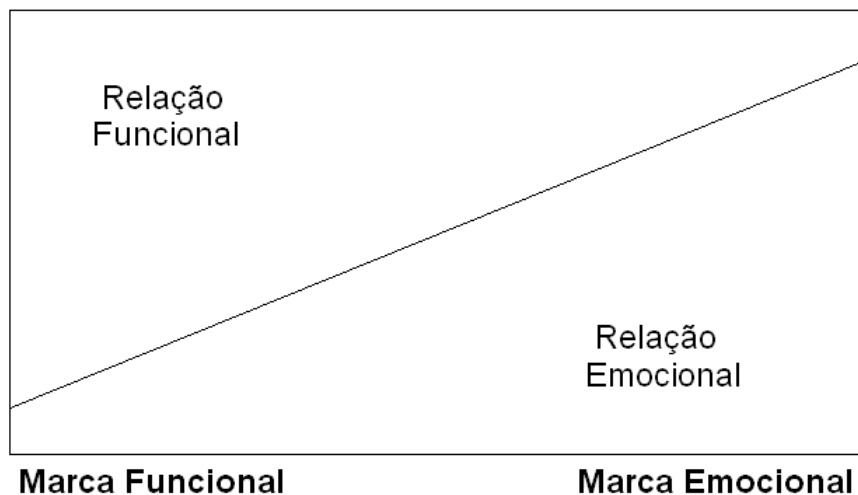
As Emoções no Marketing

emocionais, intangíveis, de natureza simbólica. Neste quadro, poderemos considerar a Toyota um bom exemplo de marca assente em benefícios racionais e a Louis Vuitton um exemplo de marca assente em benefícios emocionais.

Por sua vez, Elliot e Percy (2007) propõem o conceito de marcas funcionais e de marcas simbólicas, a partir de uma dimensão cognitiva/emocional e do grau de envolvimento. Para estes autores as marcas funcionais resultam de uma relação essencialmente cognitiva, racional dos seus clientes com as mesmas, a qual se traduz num baixo grau de envolvimento, por outro lado, o relacionamento dos clientes com as marcas simbólicas é essencialmente de natureza emocional e resulta num elevado grau de envolvimento.

No entanto, Brito (2008, pp. 13) refere “a relação que um cliente estabelece com uma marca tende a ter sempre a componente funcional e a emocional. O que pode acontecer é que a proporção em que cada uma delas ocorre é diferente” (Figura 3.1).

Figura 3.1 – Relação funcional e relação emocional com a marca



Fonte: Brito 2008, 14

Ainda que existam marcas predominantemente funcionais e marcas predominantemente emocionais, Brito (2008, pp. 14) defende que “As marcas fortes

As Emoções no Marketing

misturam o desempenho do produto e o imaginário em torno da marca, tendo em vista criar um conjunto rico, variado e complementar de respostas dos consumidores”.

Se Damásio (1995) demonstrou o papel central da emoção na tomada de decisão humana, Philips e Baumgartner (2002) concluíram da importância da presença das emoções na satisfação dos consumidores e na sua fidelização a uma marca, pelo que as emoções deverão estar sempre presentes quando falamos de marca e da sua gestão.

Recordando-nos da afirmação de Lencastre (2005, pp. 25) “marketing sem marca (quase) não é marca”, somos levados a afirmar que marca sem emoção (quase) não é marca.

3.2. A Gestão Emocional da Marca

São vários os autores de referência em marca (Chernatony e McDonald, 2003; Fournier, 1998; Kapferer, 2008; Keller, 2003) que reconhecem a importância da dimensão emocional na gestão da marca.

Para Gobé (2001) a gestão emocional da marca assenta em 10 mandamentos, os quais pressupõem que a gestão da marca se transfira de uma mera esfera de consumo para uma dimensão de relacionamento personalizado da marca com os seus clientes:

Gestão Tradicional da Marca		Gestão Emocional da Marca
Consumidores	→	Pessoas
Produtos	→	Experiências
Honestidade	→	Confiança
Qualidade	→	Preferência
Notoriedade	→	Aspiracional
Identidade	→	Personalidade
Funcionalidade	→	Sentimento
Omnipresença	→	Presença
Comunicação	→	Diálogo
Serviço	→	Relação

Neste quadro Gobé (2001) defende que a gestão emocional da marca deve resultar num relacionamento de proximidade, assente no diálogo e na confiança, que permita ganhos mútuos, e o estabelecimento de marcas com personalidade e carisma, que correspondam às aspirações dos seus clientes proporcionando-lhes experiências que despertem as emoções por estes desejadas, estabelecendo desta forma preferência em relação a essas marcas.

Apesar de provir de alguém que não pertence ao mundo académico, à abordagem proposta por Gobé são reconhecidos rigor e consistência, sendo a sua obra citada por diversos autores académicos.

Na sequência da proposta de Gobé, Kevin Roberts (2004), no livro *Lovemarks – the future beyond the brands*, apresenta o conceito de *lovemarks* como a tendência de futuro, em substituição da visão tradicional da marca (Tabela 3.1).

Tabela 3.1 – Lovemarks e marcas tradicionais

Marcas Tradicionais	Lovemarks
Informação	Relação
Reconhecimento dos consumidores	Amada pelas pessoas
Genérica	Personalizada
Narração	História de amor
Promessa de qualidade	Toque de sensualidade
Simbólica	Ícone
Definida	Inspiradora
Anúncio	História
Descrição de atributos	Envolta em mistério
Valores	Espírito
Profissional	Apaixonada
Agência publicitária	Ideias internas

Fonte: Adaptado de Roberts 2004: 70

Com efeito, o amor é o sentimento que melhor sustenta uma relação duradoura, positiva e favorável a ambas as partes, pelo que o conceito de *lovemarks* faz pleno sentido.

Para Roberts (2004) as *lovemarks* constroem-se e mantêm-se vivas, tal como os relacionamentos amorosos humanos, com base nas seguintes dimensões:

- Mistério
- Sensualidade
- Intimidade

As Emoções no Marketing

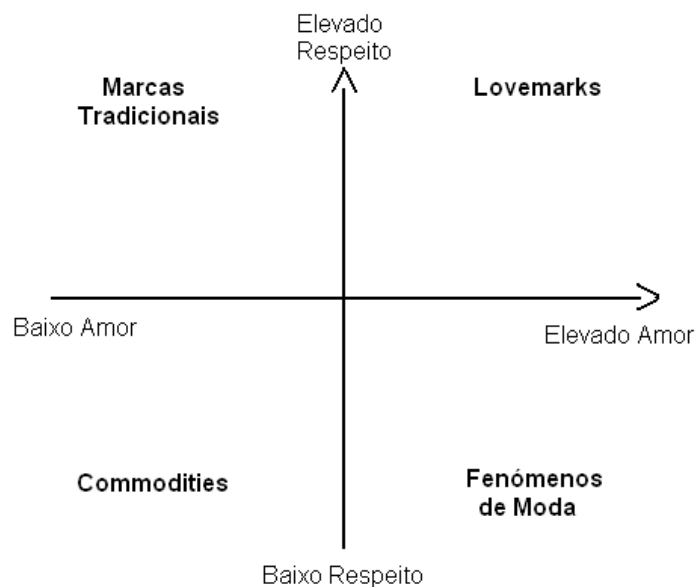
Na construção das *lovemarks*, a dimensão de mistério resulta nomeadamente de histórias fantásticas associadas à marca, dos seus mitos e ícones, da sua dimensão inspiradora e onírica.

Já a sensualidade assenta na dimensão sensorial da marca e nos sentidos, seja através do som, do olhar, do cheiro, do toque ou do sabor.

Por fim, a intimidade surge do compromisso, da empatia e da paixão que se estabelecem.

Pensando, nas relações humanas e na sua transposição para as *lovemarks*, Roberts (2004) concluiu que o amor por si só não sustenta relações duradouras e positivas, sendo necessário existir um forte respeito mútuo, o qual considera estar presente nas marcas tradicionais, às quais contudo falta a dimensão emocional conferida pelo amor (Figura 3.2).

Figura 3.2 – Lovemarks e marcas tradicionais



Fonte: Adaptado de Roberts, 2004

Tanto Gobé (2001) como Roberts (2004) propõem uma relação íntima da marca com os seus clientes, de forma a conseguir um forte envolvimento destes com a mesma, o que pressupõe que a marca desenvolva uma estratégia relacional com os seus clientes, numa base individualizada ou one-to-one (Peppers *et al*, 1999).

Brito (2008) constata que os principais autores académicos na área da marca, tendem a coincidir na identificação das principais fontes de valor da marca: notoriedade, imagem e lealdade.

No entanto, Brito (2008), a partir da proposta de Fournier (1998), defende que em lugar de lealdade se deveria adoptar antes o conceito de envolvimento do cliente com a marca.

Keller (2003) desenvolveu o conceito de envolvimento do cliente com a marca, propondo quatro níveis crescentes de envolvimento:

- Lealdade comportamental
- Atitude de ligação
- Sentimento de comunidade
- Envolvimento activo

Mais do que a compra repetida dos produtos ou serviços de uma marca (lealdade comportamental) e do que a existência de uma atitude positiva em relação à mesma (atitude de ligação), importa que a marca permita que o cliente se sinta parte de uma comunidade (sentimento de comunidade) e se possível que se envolva activamente na sua construção, afectando para tal o seu tempo, energia, saber e dinheiro (envolvimento activo).

O desenvolvimento da ligação “sentimento de comunidade” resultou no conceito de marketing tribal (Cova e Cova, 2002), segundo o qual se verifica a tendência para o surgimento de “tribos” de consumidores com estilos de vida e comportamentos de consumo comuns, assentes numa forte identidade e especificidade enquanto grupo.

3.3. Conclusão

No capítulo anterior, concluímos que a força de uma marca resulta da sua capacidade em conquistar um lugar de destaque na mente dos seus públicos alvo que permita a concretização de uma resposta cognitiva, afectiva e comportamental favorável e consistente no tempo.

Para que tal aconteça é essencial que a marca estabeleça com os seus clientes um relacionamento emocional forte, a partir de uma estratégia de marketing relacional assente numa abordagem one-to-one, que conduza a um forte envolvimento dos clientes com a marca.

É a gestão emocional da marca que permite que os clientes venham a assumir a marca e se sintam parte da sua comunidade, envolvendo-se activamente na sua construção.

Capítulo 4 – A Metodologia de Estudo de Caso

O estudo de caso constitui a opção metodológica desta tese.

Neste capítulo iremos abordar o estudo de caso na vertente da sua aplicação ao processo de aprendizagem, procurando estabelecer a sustentação teórica para o desenvolvimento de um caso de estudo, apresentado no próximo capítulo.

4.1. O estudo de caso como estratégia de aprendizagem

No âmbito do processo de aprendizagem existe a possibilidade de adopção de vários métodos pedagógicos, nomeadamente, método expositivo, método demonstrativo, método interrogativo e método activo (Silva, 1992).

Na actual sociedade da informação e da comunicação, o processo de aprendizagem tende a estar centrado no aluno, ganhando o método activo grande importância. No quadro do método activo de aprendizagem são utilizadas diversas técnicas pedagógicas, entre as quais o estudo de caso, de grande utilização no ensino da gestão e no ensino do marketing em particular.

Segundo Silva (1997) através do método activo de aprendizagem pretende-se promover o “saber estar ou ser”, indo para além do “saber saber” e do “saber fazer” promovidos por outros métodos pedagógicos. Com efeito, o método activo promove a interacção entre professor e alunos e entre estes, fomentando a partilha de saberes e experiências e a sua aplicação a situações concretas com as quais os alunos possam vir a ser confrontados na sua vida profissional. Para além de permitir o desenvolvimento de competências profissionais específicas, o método activo promove competências pessoais e comportamentais transversais e essenciais ao “saber estar ou ser”, nomeadamente, ao nível da liderança e do trabalho em equipa.

Como referido anteriormente, o estudo de caso é uma técnica pedagógica enquadrada no método activo de aprendizagem, constituindo a opção metodológica desta tese.

A Metodologia de Estudo de Caso

Para Easton (1992), um estudo de caso consiste numa descrição de uma situação real com a qual uma determinada organização teve (ou terá) que lidar. No entanto, não deverá ser encarado como sendo uma história, pois, ao contrário desta, possui objectivos pedagógicos específicos e coloca um conjunto de questões aos alunos. Estes, com base na informação fornecida no caso, eventualmente complementada por outras fontes de informação por si obtidas, assumem o papel de decisores da empresa, propondo uma solução. Importa realçar que um estudo de caso não é de solução única, permitindo que os alunos encontrem múltiplos caminhos, optando por aquele que lhes pareça mais adequado.

Ainda Easton (1992), refere que um estudo de caso pode ser considerado “morto” ou “vivo”. Estaremos perante um estudo de caso “morto” quando toda a informação relativa ao caso e necessária para a sua análise está presente no mesmo; já no estudo de caso “vivo”, espera-se que os alunos possam obter informação adicional, seja através de fontes secundárias ou do contacto directo com a organização em estudo.

Para Ellet (2007) e Heath (2002) o estudo de caso apresenta grandes virtudes, com destaque para as seguintes:

- Permite aproximação à realidade, evitando abordagem expositiva, teórica e generalista, preparando melhor os alunos para o mundo do trabalho.
- Responsabiliza os alunos, individual e colectivamente, pelo processo de aprendizagem, aumentando a sua motivação.
- Permite a partilha de saberes e experiências entre os alunos.

Contudo, a utilização do estudo de caso é de grande exigência para o professor, requerendo capacidade de coordenação da sessão e de gestão dos contributos dos alunos.

A escolha do caso é igualmente crítica, devendo este ser adequado aos objectivos pedagógicos da sessão, e não ser demasiadamente específico, permitindo a sua generalização.

Outro inconveniente do estudo de caso, resulta de só ser aplicável em grupos não muito grandes, de forma a possibilitar o diálogo e reflexão entre todos os elementos.

4.2. A aplicação do estudo de caso

4.2.1. Considerações metodológicas

No ensino da gestão, diversas escolas têm promovido a aprendizagem baseada no estudo de caso. A Universidade de Harvard foi pioneira em 1950, ao instituir o estudo de caso como primeiro método de ensino (Tellis, 1997). A importância de Harvard na aplicação do estudo de caso é tal que existindo dois métodos principais de aplicação em sala, estes são designados por “método tradicional da Universidade de Harvard” e por “método alternativo” (Easton, 1992). Com efeito, todo o pensamento teórico em torno da metodologia de estudo de caso é desenvolvido a partir do modelo de Harvard.

O método tradicional da Universidade de Harvard caracteriza-se pela análise do caso e a tomada de decisão ocorrerem durante a aula, fomentando o professor o debate e a confrontação de perspectivas entre todos os alunos, não havendo lugar a um sistema formal de apresentações.

O método alternativo prevê a apresentação formal, individual ou em grupo, da análise do caso e das recomendações propostas, apresentadas num relatório escrito. As diversas recomendações propostas poderão ser discutidas envolvendo a generalidade dos alunos, devendo o professor orientar a discussão.

Independentemente do método utilizado, a aplicação do estudo de caso poderá ou não ser antecedida de uma abordagem expositiva prévia sobre a temática central abordada no estudo de caso.

4.2.2. A preparação da aula

Como referido anteriormente, a escolha do caso é um aspecto crítico para o sucesso da aplicação do estudo de caso ao processo de aprendizagem. Com efeito, o caso escolhido deverá ser adequado aos objectivos pedagógicos da aula, e não ser demasiadamente específico de forma a permitir a sua generalização. O caso poderá ser desenvolvido pelo próprio professor ou por este escolhido entre os inúmeros casos desenvolvidos por diversas instituições de ensino, as quais os disponibilizam de forma paga ou gratuita. Por último e quando se trabalha com grupos com elevada maturidade e boas competências de trabalho, o professor poderá propor aos alunos a construção por eles próprios de um caso, sob a sua orientação.

Erskine (1996) considera ser importante reunir um conjunto prévio de condições pedagógicas que garantam a boa aplicação do estudo de caso:

- As condições físicas – o espaço físico deverá permitir que os alunos se sintam confortáveis e propiciar o envolvimento no debate e discussão de ideias. As cadeiras deverão estar dispostas em U, permitindo que todos se vejam entre si, não existindo barreiras à comunicação.
- A identificação dos alunos – tirando o caso dos grupos já consolidados, em que os elementos se conhecem bem entre si, importa criar ambiente favorável à interacção dos alunos entre si e com o professor. Para tal é importante a identificação dos alunos, permitindo que os participantes se tratem pelo nome. A apresentação dos elementos que compõem o grupo, eventualmente feita por outro colega, permite que o grupo se conheça e interaja mesmo antes de se dedicar ao estudo do caso.
- A existência de elementos materiais – para além do caso em si mesmo, poderá ser relevante fornecer ao grupo de alunos materiais complementares. Constituem exemplo de materiais complementares, artigos de revistas da especialidade ou científicas, artigos de imprensa escrita, livros de texto, fotografias e filmes.

A Metodologia de Estudo de Caso

Por último, importa que o professor prepare adequadamente a aplicação do estudo de caso, desenvolvendo um guião para a mesma, o qual se designa por nota pedagógica. Segundo Erskine (1996), a nota pedagógica deve conter um sumário do caso, os factores mais relevantes a analisar, os objectivos pedagógicos, a afectação de tempo às diversas fases da análise, sugestão de questões para discussão e respectivas respostas esperadas.

Poderão ainda fazer parte da nota pedagógica, grelhas de avaliação dos contributos dos alunos para sua posterior avaliação. Ao redigir a nota pedagógica, o professor poderá colocar algumas questões e orientações que entenda como relevantes à medida que a discussão do caso se venha a desenvolver. A nota pedagógica deverá ser revista e melhorada, fruto da experiência do professor na aplicação do estudo de caso.

O modelo de estrutura para a nota pedagógica relativa ao estudo de caso desenvolvido no âmbito desta tese é o seguinte:

- Tema central
- Sumário
- Objectivos pedagógicos
- Estratégia pedagógica
 - Público-alvo e pré-requisitos
 - Proposta de estratégia pedagógica
- Questões para discussão
- Proposta de resolução do caso

4.2.3. A aula

Anteriormente foi referida a existência de dois métodos principais de aplicação em sala do estudo de caso, o método tradicional da Universidade de Harvard e o método alternativo.

A Metodologia de Estudo de Caso

O método de Harvard (Easton, 1992) caracteriza-se por a análise do caso e a tomada de decisão ocorrerem durante a aula e não haver lugar a um sistema formal de apresentações. No início da aula, o professor deverá contextualizar o estudo de caso, explicitando o seu tema central, introduzindo de seguida o estudo de caso e os objectivos a este associados. Procede-se, então, à leitura do caso, após o que o professor coloca um conjunto de questões, as quais irão orientar a análise e a discussão entre os participantes.

O método alternativo (Easton, 1992) prevê que a análise do caso, realizada de forma individual ou em grupo, e as recomendações relativas às questões propostas sejam apresentadas formalmente, na forma de um relatório escrito. As diferentes recomendações propostas pelos alunos poderão ser discutidas pelo grupo, sob a orientação do professor. O estudo de caso poderá ser iniciado e concluído numa única aula ou repartido por mais do que uma aula, podendo numa primeira aula o professor contextualizar o estudo de caso, o seu tema central e os objectivos pedagógicos, realizando-se a leitura do caso fora do contexto de aula e posteriormente numa segunda aula proceder-se à análise do caso e das questões propostas e à formalização das recomendações.

No processo de aprendizagem através do estudo de caso, qualquer que seja o método de aplicação em sala utilizado, espera-se que o professor assuma um conjunto de papéis, os quais são sistematizados por Husok (2000) da seguinte forma:

- Facilitador – compete ao professor estimular o envolvimento dos alunos na discussão, maximizando a participação de cada um, num contexto de igualdade de oportunidades.
- Treinador – tendo por base a nota pedagógica, os objectivos e a estratégia pedagógica estabelecidos, o professor deverá conduzir a discussão, apoiando os alunos no desenvolvimento de técnicas de análise e orientando-os para a tomada de decisão.
- Demonstrador – o professor deverá clarificar os diversos pontos de vista dos participantes, estruturando-os (por exemplo, escrevendo-os no quadro) em

A Metodologia de Estudo de Caso

cada uma das fases do estudo. No final, deverá sumariar as diversas tomadas de decisão associadas a cada cenário estabelecido pelos participantes.

Por fim, compete ao professor uma essencial função de controlo do tempo, não permitindo que o debate se alongue em demasia, mas também evitando que o mesmo seja demasiadamente breve, ajudando os alunos a alcançarem os objectivos pedagógicos inerentes ao estudo de caso.

4.3. Conclusão

As virtualidades da aplicação do estudo de caso ao processo de aprendizagem são várias, decorrentes do facto de ser uma técnica pedagógica integrada no método activo de aprendizagem, designadamente o permitir aproximação à realidade e promover nos alunos o “saber estar ou ser”, responsabilizando-os pelo processo de aprendizagem, numa dinâmica de interacção e de partilha de saberes e experiências com o professor e os restantes colegas.

Por tudo isto, o estudo de caso tem grande aplicação no ensino e formação em gestão de uma forma geral e em particular na área de marketing.

Capítulo 5 – Caso Futebol Clube do Porto

Caso Futebol Clube do Porto

Sentado no seu gabinete, Pinto da Costa olha para as fotos da celebração da conquista da UEFA Champions League em 2004 e da conquista da Taça Intercontinental em Dezembro de 2004 e pensa nos fundadores do Futebol Clube do Porto, nas proféticas palavras de José Monteiro da Costa que anteviu a grandeza do clube e no longo caminho trilhado desde 1893.

É neste contexto que Pinto da Costa se questiona como poderá valorizar ainda mais a marca Futebol Clube do Porto.

5.1. Historial

5.1.1. Fundação

Em 28 de Setembro de 1893, influenciado pelo seu contacto com a realidade inglesa, António Nicolau de Almeida, fervoroso desportista, negociante de Vinho do Porto, criou o primeiro clube de Football do Norte de Portugal, o “Foot-Ball Club do Porto”.

Em 2 de Agosto de 1906, José Monteiro da Costa lidera o processo de reorganização do “Foot-Ball Club do Porto” com o apoio do fundador e seu amigo António Nicolau de Almeida. Monteiro da Costa exerce o cargo de Presidente entre 1907 e 1911, tendo em 9 de Outubro de 1909 sido aprovados, em Assembleia Geral, os primeiros Estatutos. Na altura, José Monteiro da Costa afirmou que o clube haveria de ser grande e representar não só a cidade, mas também o país contra equipas estrangeiras. As cores adoptadas são o azul e o branco, tal como na bandeira nacional à época, em detrimento das cores da cidade. O primeiro emblema consistia numa bola de futebol com as iniciais F C P (Figura 5.1).



Figura 5.1 – Primeiro emblema do Futebol Clube do Porto

5.1.2. Recintos de Jogo

Ao longo de mais de 100 anos o Futebol Clube do Porto utilizou 6 recintos de jogo na qualidade de visitado, desde o Campo da Rainha até ao actual Estádio do Dragão, todos eles indelevelmente ligados à sua história.

Campo da Rainha

O Campo da Rua da Rainha (mais tarde rebaptizada Rua Antero de Quental), constituiu o primeiro recinto do futebol português com as medidas regulamentares, tendo sido utilizado entre 1906 e 1911. Em 15 de Dezembro de 1907, foi palco do primeiro jogo internacional do Futebol Clube do Porto, vitória por 4-1, tendo como oponente o Real Clube Fortuna de Vigo.

Campo da Constituição

Em 1913, e mediante uma renda anual de 350\$00, o Futebol Clube do Porto passou a utilizar o Campo da Constituição (Figura 5.2). O crescente número de adeptos levou a que a lotação fosse largamente excedida nos dias de grandes desafios, sendo frequentes as interrupções dos jogos devido ao público que transbordava para o campo de jogo. Tal situação levou a que o Futebol Clube do Porto passasse a utilizar primeiramente o Campo do Ameal e depois o Estádio do Lima.

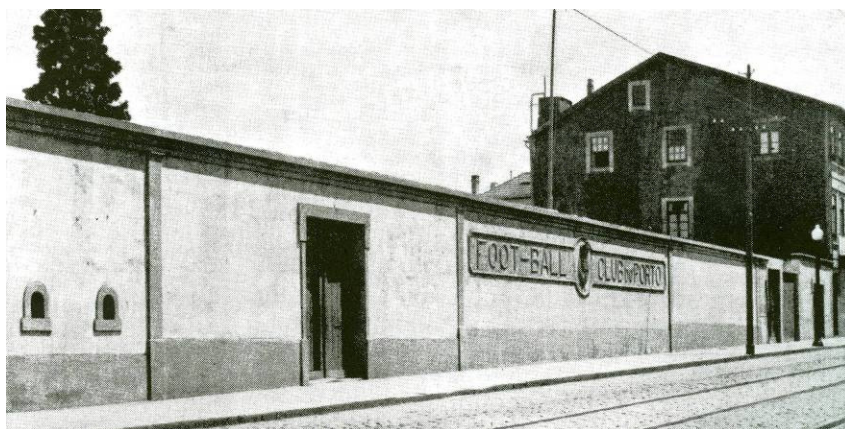


Figura 5.2 – Campo da Constituição

Na sequência da inauguração do Estádio das Antas, em 1952, o Campo da Constituição passou a ser utilizado exclusivamente pelos escalões de formação.

Em Setembro de 2008, o Campo da Constituição deu lugar ao Vitalis Park (Figura 5.3), moderno complexo desportivo dotado de campo de relva sintética de futebol de 11 e de campo coberto de relva sintética de futebol de 7, funcionando como sede à Escola de Futebol *Dragon Force*.



Figura 5.3 – Vitalis Park

Campo do Ameal

Propriedade do Club Sport Progresso foi utilizado em vários jogos do Futebol Clube do Porto, nas décadas de 20 e 30.

Estádio do Lima

Propriedade do Académico F.C., o Estádio do Lima foi a casa do Futebol Clube do Porto em diversos jogos realizados sobretudo na década de 40. Destaque para o jogo particular, realizado em 6 de Maio de 1948, no qual o Futebol Clube do Porto derrotou o Arsenal, considerada à época a melhor equipa do Mundo, no que constituiu o seu primeiro grande feito internacional.

Estádio das Antas

Antigo anseio da “nação” azul e branca, em 16 de Janeiro de 1950 têm início as obras de construção do futuro Estádio das Antas, o qual virá a ser inaugurado em 28 de Maio de 1952. Designado oficialmente como Estádio do Futebol Clube do Porto,

Caso Futebol Clube do Porto

acaba por ficar conhecido como Estádio das Antas, adoptando o nome da zona da cidade em que se localizava.

Ao longo dos seus mais de 50 anos de vida, o Estádio das Antas beneficiou de diversas obras de remodelação que permitiram aumentar a lotação e as condições para atletas, espectadores e jornalistas.

A afirmação nacional e internacional do Futebol Clube do Porto, a partir da década de 80, tem como palco privilegiado o Estádio das Antas (Figura 5.4), o qual ocupa um lugar especial no imaginário portista.



Figura 5.4 – Estádio das Antas

Estádio do Dragão

A realização do Euro 2004, serviu de mote ao surgimento do Estádio do Dragão (Figura 5.5), a escassos metros do Estádio das Antas. Da autoria do arquitecto Manuel Salgado e com capacidade para 50.399 espectadores, foi inaugurado a 16 de Novembro de 2003, tendo como convidado de honra o Futebol Clube de Barcelona.

Estrutura moderna, funcional e cómoda, é unanimemente reconhecida a sua beleza arquitectónica, sendo uma das referências turísticas da cidade e o elemento a partir do qual se estruturou uma nova centralidade na cidade do Porto.

Apesar da sua curta vida, foi o palco da caminhada portista rumo à conquista da UEFA Champions League em 2004 e de diversos títulos nacionais, constituindo desde já um elemento central da identidade portista.



Figura 5.5 – Estádio do Dragão

5.1.3. Marcos Desportivos

Pese o espírito de conquista expresso por José Monteiro da Costa e o bom desempenho inicial da equipa de futebol, a afirmação do Futebol Clube do Porto a nível nacional e internacional ocorre nas últimas três décadas.

Tendo vencido o primeiro título de futebol com carácter nacional, disputado em 1921-1922 em regime de eliminatória e designado por Campeonato de Portugal e vencendo igualmente a primeira e a segunda edição do Campeonato Nacional da 1ª Divisão em 1938/1939 e 1939/1940, o Futebol Clube do Porto viveu depois perto de quatro décadas de reduzido sucesso desportivo, voltando a ganhar o Campeonato Nacional somente nas épocas de 1955/1956 e de 1958/1959.

A afirmação competitiva inicia-se com a conquista dos campeonatos das épocas de 1976/1977 e 1977/1978 e consolida-se a partir da década de 80. Dos 24 títulos de Campeão Nacional conquistados pelo Futebol Clube do Porto, 19 foram

Caso Futebol Clube do Porto

conquistados a partir de 1977, traduzindo de forma inequívoca a supremacia do Futebol Clube do Porto nas últimas três décadas. A nível interno merece destaque a conquista de cinco títulos consecutivos de campeão entre as épocas de 1994/1995 e 1998/1999, o que faz do Futebol Clube do Porto o único penta campeão do futebol português. Na sequência desse feito, surge a mascote Penta (Figura 5.6) a qual vem reforçar o *identity mix* da marca Futebol Clube do Porto



Figura 5.6 – Mascote Penta

A afirmação nacional do Futebol Clube do Porto é acompanhada da projecção internacional do clube, o qual não tinha dimensão internacional de relevo até à década de 80. Tudo começou com a disputa da Final da Taça das Taças em 1984 (derrota 2-1 com a Juventus), a que se seguiu a conquista da Taça dos Campeões em 1987, em Viena, com vitória por 2-1 sobre o Bayern de Munique, com o célebre golo de calcanhar de Madjer, imortalizado na letra de Carlos Tê (Anexo 1 – O Porto Está Na Rua). Nessa mesma época, o Futebol Clube do Porto venceu a Supertaça Europeia e na época 1987/1988 vence pela primeira vez a Taça Intercontinental.

Já no século XXI, assistiu-se a novo ciclo de vitórias internacionais do Futebol Clube do Porto, com a conquista da Taça UEFA em Sevilha na época 2002/2003, vitória 3-2 sobre o Celtic de Glasgow, e com a conquista da Liga dos Campeões em Gelsenkirchen na época de 2003/2004, vitória 3-0 sobre o Mónaco (Figura 5.7), a que se seguiu a conquista da Taça Intercontinental na época 2004/2005.



Figura 5.7 – Conquista da Liga dos Campeões 2003/2004

5.1.4. Outras Modalidades

Estando o futebol na génese e no próprio nome do Futebol Clube do Porto, no entanto, o clube desde cedo assumiu uma dimensão eclética, integrando diversas modalidades desportivas (Figura 5.8), nas quais vem conquistando inúmeros títulos nacionais e regionais nos diferentes escalões.



Figura 5.8 – Outras modalidades desportivas

O atletismo através de Aurora Cunha, tricampeã mundial de estrada entre 1984 e 1986, e de Fernanda Ribeiro, Campeã Olímpica nos 10.000 metros em Atlanta 1996, e o hóquei em patins através da conquista da taça dos Campeões Europeus em 19985/86 e em 1989/90 constituem marcos na afirmação internacional do Futebol Clube do Porto, como um clube eclético.

Caso Futebol Clube do Porto

Presentemente e para além do Futebol, o Futebol Clube do Porto compete nas seguintes modalidades:

- ✓ Andebol
- ✓ Atletismo
- ✓ Basquetebol
- ✓ Bilhar
- ✓ Desporto Adaptado
- ✓ Hóquei em Patins
- ✓ Natação

Ao longo da sua história, outras modalidades contribuíram para a afirmação do Futebol Clube do Porto, com destaque para o Boxe, o Ciclismo e o Voleibol.

5.2. A marca Futebol Clube do Porto

5.2.1. A origem

Em Agosto de 1906, aquando da reorganização do “Foot-Ball Club do Porto” liderada por José Monteiro da Costa, as cores adoptadas foram o azul e o branco, tal como na bandeira nacional à época (Figura 5.9), em detrimento das cores da cidade, o que é revelador da visão de que o clube haveria de ser grande e representar não só a cidade, mas também o país contra equipas estrangeiras.

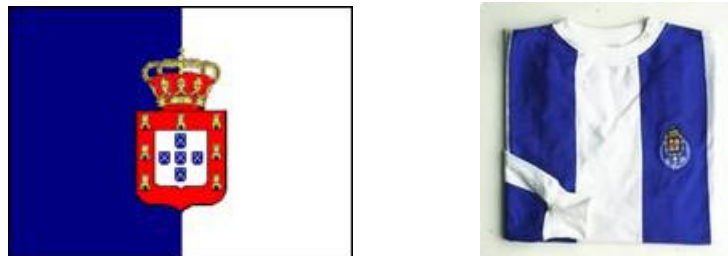


Figura 5.9 – Bandeira de Portugal em 1906 e equipamento de jogo em 1970

O primeiro emblema consistiu numa bola de futebol com as iniciais F C P (Figura 5.1).

Em Outubro de 1922, o emblema do F. C. Porto sofreu uma importante evolução. Da autoria de Simplício (Augusto Baptista Ferreira), jogador do clube naquela época e artista gráfico, surge o emblema definitivo o qual resulta da união do emblema original às armas da cidade (Figura 5.10).



Figura 5.10 – Emblema do Futebol Clube do Porto

As cores adoptadas, o azul e branco, foram e são essenciais à identidade do Futebol Clube do Porto, sendo comum a referência aos “azuis e brancos” quando se pretende designar o clube, as suas equipas e os seus adeptos.

No entanto, pese o início auspicioso do clube e o sucesso desportivo dos primeiros anos, o clube atravessou diversas décadas de subalternidade em relação aos rivais de Lisboa, os quais simbolicamente eram designados de águias e leões, enquanto que depreciativamente os adeptos do Futebol Clube do Porto eram designados como “Andrades”. Até à década de 80, o Futebol Clube do Porto tinha dimensão regional e a identidade da sua marca limitava-se às cores do clube e ao seu emblema.

A eleição em 23 de Abril de 1982 de Jorge Nuno Pinto da Costa como Presidente do Futebol Clube do Porto constitui um marco de viragem na sua história e na sua afirmação desportiva, social e cultural. A afirmação do Futebol Clube do Porto teve reflexo igualmente ao nível da sua marca e da sua identidade, como iremos ver de seguida.

5.2.2. O acordar do Dragão

A primeira vez que Pinto da Costa falou publicamente no Dragão existente no emblema do Futebol Clube do Porto, ainda era Director do Futebol. Na altura, e numa intervenção televisiva assumiu a defesa da recusa de permitir que os jogadores internacionais participassem em jogo amigável com a Espanha, devido ao Futebol Clube do Porto ter importante jogo europeu com o AC Milan passados três dias. Indignado e no seu estilo característico referiu que não admitia que se brincasse com o Futebol Clube do Porto e que seria necessário o acordar do Dragão existente no emblema do Futebol Clube do Porto para que este passasse a ser respeitado. Esta alusão simbólica ao Dragão foi considerada ao nível interno do clube como excessivamente bélica e assim só após assumir a presidência do clube a pode retomar.

A partir de então a identidade da marca Futebol Clube do Porto começa a ser construída com base na figura simbólica do dragão, o qual personifica o espírito de conquista, a determinação, a firmeza e a coragem que progressivamente vieram a fazer parte da cultura do clube, dos seus dirigentes e quadros, dos seus atletas e da sua massa associativa. A identificação do Futebol Clube do Porto com o Dragão tornou-se extremamente forte, ao ponto de se confundirem, passando o Futebol Clube do Porto e as suas equipas a serem conhecidas como “Os Dragões”.

Para tal contribuiu a gestão intencional pelo clube da marca Dragões, sendo que a primeira aplicação da mesma ocorre em Abril de 1985 com o lançamento da Revista “Dragões” (Figura 5.11), revista oficial do Futebol Clube do Porto publicada mensalmente desde então.

Entretanto, em 1986 são criados os prémios “Dragões de Ouro” que visam premiar, por decisão da direcção do Futebol Clube do Porto, dirigentes, treinadores e atletas que se destacaram na época anterior, assim como personalidades públicas ligadas ao clube e à cidade.

Igualmente em 1986 é fundada a claque “Super Dragões”.

O Futebol Clube do Porto começa a dominar o panorama futebolístico nacional e após a final da Taça das Taças em 1984, conquista a Taça dos Campeões Europeus em 1987, a que se segue a conquista da Supertaça Europeia e da Taça Intercontinental em 1988, o que lhe conferiu dimensão internacional. O Dragão estava acordado!

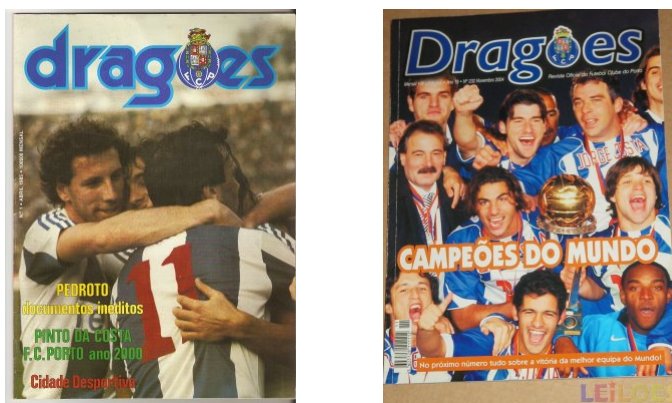


Figura 5.11 – Revista “Dragões”, n.º 1 e n.º 232 (Novembro de 2004)

5.2.3. O Estádio do Dragão

No quadro da realização do Euro 2004, o Futebol Clube do Porto decidiu construir um novo estádio moderno, funcional e confortável que permitisse responder aos desafios do novo século.

Já em fase adiantada da sua construção, ainda se discutia que nome atribuir ao novo estádio, tendo inclusive a promoção dos lugares anuais do futuro novo estádio sido feita inicialmente como “Estádio das Antas, palco de emoções” (Figura 5.12). Por essa altura diversas figuras ligadas ao Futebol Clube do Porto sugeriram a atribuição do nome de Pinto da Costa ao novo estádio. Foi o próprio Jorge Nuno Pinto da Costa que vetou essa possibilidade e que lançou a proposta de Estádio do Dragão, o qual permitiria reforçar e estabelecer definitivamente a identidade da marca Futebol Clube do Porto associada ao Dragão. Surgiu assim o Estádio do Dragão.



Figura 5.12 – Capa de folheto promocional do “Novo Estádio das Antas”

Inaugurado em 16 de Novembro de 2003, o Estádio do Dragão rapidamente se tornou um elemento central da identidade portista e da própria cidade do Porto, da qual se tornou uma das suas referências turísticas, sendo hoje comum a expressão “vou ao Dragão”. Apesar da sua curta vida, foi o palco da caminhada portista rumo à conquista da UEFA Champions League em 2004 (Figura 5.13) e de diversos títulos nacionais, tendo já um lugar especial na história do Futebol Clube do Porto.



Figura 5.13 – Estádio do Dragão, meia final da UEFA Champions League “Futebol Clube do Porto – Real Club Deportivo de La Coruña”, dia 22 de Abril de 2004

Caso Futebol Clube do Porto

A ambição e o espírito de conquista característicos da nova identidade da marca Futebol Clube do Porto estão bem expressos na mascote de inspiração viking associada ao Estádio do Dragão (Figura 5.14).



Figura 5.14 – Estádio do Dragão e a nova mascote

O espírito de conquista do Futebol Clube do Porto está aliás bem patente na assinatura adoptada para a sua marca:

“Futebol Clube do Porto, a vencer desde 1893”

5.2.4. A marca *Dragon* e a sua extensão

Aquando da sua proposta de baptizar o novo estádio de Estádio do Dragão, Pinto da Costa referiu que internacionalmente o recinto iria ficar conhecido como *Dragon Stadium*. Estava criado o conceito de marca *Dragon*.

Nos últimos anos a estrutura de gestão do universo empresarial do Futebol Clube do Porto tem vindo a desenvolver a marca *Dragon* promovendo a sua extensão para novos conceitos, seguindo uma estratégia de marca *umbrella* (Figura 5.15).



DRAGON TOUR

Figura 5.15 – A extensão da marca *Dragon*

A partir da época desportiva 2007/2008 os lugares anuais no Estádio do Dragão passam a ser designados por *Dragon Seat*.

Divulgado em final de 2007, é lançado em Setembro de 2008 o Projecto *Dragon Force* no qual se enquadrou a remodelação profunda do Campo da Constituição que deu origem ao Vitalis Park (Figura 5.3), sede do projecto. O projecto assenta numa escola de futebol destinada a crianças entre os 6 e os 11 anos, cujo conceito se pretende alargar pelo país e pelo mundo através de *franchising*. O objectivo em Portugal passa por ter uma *Dragon Force* em cada capital de distrito. O projecto prevê igualmente o *Dragon Force Road Show*, em que um camião TIR visitará 20 locais estratégicos pelo País fora, promovendo actividades de *footpark* (penálti, livres, defesas e campo de minifutebol) e uma exposição do *Mundo Porto* (história, taças, medalhas), bem como a venda de produtos oficiais do clube. Uma outra vertente do projecto consiste na promoção de campos de férias (Natal, Páscoa e Verão) – *Dragon Force Summer Camp*, promovendo actividades desportivas e culturais. Existirão também *clinics*, em que aos jovens será proporcionada a descoberta dos bastidores do mundo F. C. Porto, nomeadamente do Estádio do Dragão, e encontros com actuais e antigos jogadores.

Caso Futebol Clube do Porto

A partir da época 2008/2009 os sócios e simpatizantes do Futebol Clube do Porto dispõem de um novo serviço de organização de viagens para acompanhar a equipa de futebol em jogos nacionais e internacionais, o *Dragon Tour*.

Em 26 de Outubro de 2007 e após importantes obras de renovação e melhoria, decorreu a cerimónia de inauguração do lar para atletas dos escalões de formação do Futebol Clube do Porto rebaptizado de Dragão Casa (Figura 5.16).



Figura 5.16 – Dragão Casa

Entretanto, em 23 de Abril será inaugurado o novo pavilhão do Futebol Clube do Porto, o Dragão Caixa, situado junto ao Estádio do Dragão.

O *Dragon Mobile* e o *Dragon Net* constituem outras extensões actuais da marca *Dragon*.

A partir da marca *Dragon/Dragão* o Futebol Clube do Porto tem vindo a desenvolver com sucesso um conjunto de novos conceitos, reforçando a identidade da sua marca.

5.2.5. Uma marca com emoção

A dimensão emocional das marcas tem uma importância crescente ao nível da sua gestão, falando-se mesmo em marcas emocionais. Nas marcas desportivas em geral e em particular nas marcas de clubes desportivos essa dimensão emocional possui ainda maior relevo.

A gestão da marca Futebol Clube do Porto tem sido desenvolvida com particular enfoque na sua dimensão emocional, de que as acções abaixo descritas constituem bons exemplos.

Desde logo, na primeira campanha de promoção dos lugares anuais no Estádio do Dragão (então ainda designado de Estádio das Antas) este é comunicado como “palco de emoções” e a compra antecipada de lugares para o novo estádio é promovida sob o lema de “antecipe as emoções” (Figura 5.12). Noutro folheto promocional dos lugares anuais no novo estádio surgia “Dê lugar às emoções, ... e entre em palco”. O Estádio do Dragão tem sido comunicado como “palco de emoções” e a divulgação dos jogos que nele se realizam tem visado o reforço dessa dimensão emocional.

Outro exemplo do cuidado com a dimensão emocional da marca é a revista Dragões, em cuja edição de Junho de 2007 e a propósito da reportagem sobre o 8.º aniversário da Casa do F. C. Porto em Resende, se escreve “... as águas do Douro cuja calma foi transformada num verdadeiro reboiço de emoções em torno de uma única paixão. O Futebol Clube do Porto é assim mesmo: por onde quer que passe expande a sua mensagem, perpetuando sentimentos únicos e quase indescritíveis de inigualável alegria”. Consciente da importância de alargar o número de adeptos, de aumentar a notoriedade da sua marca e de reforçar a base de recrutamento de futuros atletas o Futebol Clube do Porto tem prestado especial atenção às delegações do clube, as casas do Futebol Clube do Porto, as quais se distribuem por todo o país e pelos quatro cantos do mundo, sendo frequente a presença do Presidente Pinto da Costa e de antigos atletas de renome na inauguração e nos aniversários comemorativos das Casas do Futebol Clube do Porto (Figura 5.17).



Figura 5.17 – Inauguração da Casa do Futebol Clube do Porto em Mira

A alegria, a emoção e o sentido de pertença estão bem expressos nos seus adeptos e na forma como estes vivem o Futebol Clube do Porto (Figura 5.18).



Figura 5.18 – Adeptos: alegria, emoção e sentido de pertença

A forte ligação da cidade do Porto e das suas gentes encontra-se expressa na letra de Carlos Tê “Um Pouco Mais de Azul” (Anexo 2 – Um Pouco Mais de Azul).

Contudo, são as palavras de Manoel de Oliveira na Gala Dragões de Ouro 2007/2008, realizada em 16 de Fevereiro de 2009, na qual foi distinguido com o Dragão de Honra (Figura 5.19) que melhor traduzem a dimensão emocional da marca Futebol Clube do Porto:

“Este prémio não é especial, é especialíssimo. É do Futebol Clube do Porto e é do Porto. Nasci aqui, vivo aqui e amo a minha cidade. O trabalho do Futebol Clube do Porto toca-me no fundo do coração.”



Figura 5.19 – Manoel de Oliveira, Dragão de Honra na Gala Dragões de Ouro 2007/2008

5.3. O futuro

Assim e após 115 anos de história, o Futebol Clube do Porto tem razões para encarar o futuro e os desafios que este encerra com esperança, como atestam as palavras do seu Presidente Jorge Nuno Pinto da Costa no dia do 114.º aniversário do Clube, 28 de Setembro de 2007, quando se dirigia aos associados e adeptos:

“Tenho de lhes agradecer o facto de se manterem fiéis ao clube durante as suas vidas. Quem é dragão nunca deixa de o ser e, mesmo nos tempos sem vitórias, nunca deixaram de ser portistas. Essa fidelidade merece todo o meu apreço, apoio e uma palavra de grande esperança no futuro. Cada vez temos na nossa massa associativa um maior número de jovens e isso é uma garantia de que o futuro está assegurado.”

A história de sucesso do Futebol Clube do Porto nas últimas três décadas resulta de ter cumprido as palavras de João Chagas: “O Porto não é em rigor uma cidade: é uma família. Quando algum mal o acomete, todos o sentem com a mesma intensidade; quando desejam alguma coisa, todos a desejam ao mesmo tempo”.

Consciente de que a forte identidade do Futebol Clube do Porto com a cidade do Porto e de uma forma mais alargada com a região do Porto e a região Norte, explica o seu sucesso e a forte identidade da sua marca, Pinto da Costa não deixa de se interrogar sobre se tal não dificultará o crescimento e a conquista de adeptos e simpatizantes no restante País, perguntando a si mesmo “O que fazer para reforçar a dimensão nacional e internacional da marca Futebol Clube do Porto?”.

Anexo 1 – O Porto Está Na Rua*

“O PORTO ESTÁ NA RUA”

Desde a chama acesa em Viena
Por um calcanhar vagabundo
A alma deixou de ser pequena
Pequeno foi o palco do mundo
Foi erguer alto o seu pendão
Alcançar a glória em Sevilha
Tomar a Alemanha e o Japão
Subir onde o sol mais brilha
O Porto está na rua
E é duma região
Que pede a terra e a lua
Até não ter razão
O Porto está na rua
E a sua missão é clara
É não virar a cara
Ao sonho e à ambição
É conquistar a lua
Com os pés no chão
O Porto está na rua
O Porto está na rua
Já cá não está a viver
O Porto sem horizonte
Que entrava em campo a perder
Só por atravessar a ponte
Este Porto agora só anseia
Vencer e ficar por cima
Ele faz da inveja alheia
A força que ferra e anima

Caso Futebol Clube do Porto

Questionado sobre a origem da letra, Carlos Tê, autor da letra, referiu "Pensei nas manifestações típicas e espontâneas em que as pessoas saem para a rua para festejar os títulos. Como aconteceu na noite de ontem após o triunfo em Penafiel. Tentei recordar um pouco o historial do clube, partindo do famoso calcanhar do Madjer em Viena, altura em que o FC Porto se projectou da dimensão regional para a europeia e mundial. Deixou de ser um clube da região Norte e passou a ser mundial, sem nunca perder a noção das raízes. Situação de que me orgulho em particular."

*Música incluída no disco "Tanto Porto", lançado em 2006 no âmbito das comemorações do 21º título nacional.

Anexo 2 – Um Pouco Mais de Azul*

“UM POUCO MAIS DE AZUL”

A cidade acordou com olheiras
Por ter folgado até às tantas
E as varandas da Ribeira
Ainda estavam azuis e brancas
Lá em baixo até o rio tinha
Um tom menos barrento
Mas bem na alma era dragão Douro
Portista a cem por cento
E tu agora que chegaste
Vindo de longe vindo de fora
Que festa é esta perguntaste
Qual é o santo que reina a esta hora
É só um pouco mais de azul
É só um pouco de euforia
É só um pouco mais de azul
Porque amanhã é outro dia
Que dia que dia
E é preciso começar de novo
Há muito quem beba do fino
E coma em pratos de marfim
A gente primeiro come a relva
E faz a festa no fim
E vai trabalhar sem dormir
Como se nada fosse
E até a segunda-feira
Tem um sabor agridoce

Caso Futebol Clube do Porto

Questionado sobre a origem da letra, Carlos Tê, autor da letra, referiu "Esta letra foi escrita após o triunfo em Sevilha. Por muito que o FC Porto ganhe e suba o monte Olimpo das vitórias é preciso recomeçar todos os anos do zero e é bom não esquecer isso. Tudo o que se conquista é efémero e no caso do futebol é ainda mais doloroso porque as equipas desfazem-se, os jogadores são vendidos, outros aparecem gordos depois das férias e é preciso voltar ao início e recomeçar os ciclos."

*Música incluída no disco "Tanto Porto", lançado em 2006 no âmbito das comemorações do 21º título nacional.

Capítulo 6 – Nota Pedagógica

Neste capítulo é desenvolvida nota pedagógica de apoio à utilização do Caso Futebol Clube do Porto no âmbito da docência e da formação profissional.

6.1. Tema central

Análise e caracterização da marca Futebol Clube do Porto e da sua gestão, com o objectivo de compreender o processo de construção de uma marca com forte identidade e dimensão emocional.

6.2. Sumário do caso

O Futebol Clube do Porto, fundado em 1893, e pese o seu sucesso desportivo inicial, viveu na sombra dos seus rivais de Lisboa durante décadas.

Sob a liderança de Jorge Nuno Pinto da Costa, a partir de 1982 assiste-se ao acordar do Dragão, a nova identidade associada à marca Futebol Clube do Porto a que corresponde a afirmação desportiva, social e cultural do clube.

Neste caso é feita a análise do processo de construção da marca Futebol Clube do Porto e da sua nova identidade associada à simbologia do Dragão e possuidora de forte dimensão emocional.

6.3. Objectivos pedagógicos

Após a leitura e resolução do caso os alunos e formandos deverão ser capazes de:

- (a) Compreender a importância estratégica da gestão emocional da marca na indústria do desporto.
- (b) Dominar o processo de construção da identidade de uma marca desportiva ao nível das suas diferentes componentes.

6.4. Estratégia pedagógica

6.4.1. Público-alvo e pré-requisitos

Este caso destina-se a: (a) alunos de licenciatura e de ensino pós-graduado das disciplinas de Marketing, Comunicação e Marca; (b) quadros empresariais com responsabilidade de Marketing e em particular de Gestão de Marcas Desportivas.

Para desenvolver uma correcta análise deste caso, os alunos e formandos deverão conhecer e compreender os conceitos e metodologias relacionados com a Gestão Emocional da Marca expostos no Capítulo 2 e no Capítulo 3.

6.4.2. Proposta de estratégia pedagógica

O presente caso deverá ser utilizado no âmbito do estudo da Gestão da Marca, estando a proposta pedagógica estruturada para uma sessão de 4 horas. Em alternativa e caso se pretenda desenvolver o estudo de caso em duas sessões, a primeira sessão deverá ser ocupada com o 1.º momento, podendo a leitura do caso ocorrer entre sessões, libertando a segunda sessão para o desenvolvimento dos restantes momentos.

Tendo em conta que parte dos destinatários do estudo de caso poderão não dominar a temática da Gestão Emocional da Marca poderá fazer sentido uma breve abordagem expositiva desta.

Momentos	Ações	Meios Utilizados	Objectivos	Tempo
1.º momento	Apresentação do caso e dos seus objectivos.	Exposição oral e acetatos de introdução ao caso de estudo.	Estimular o interesse dos alunos/formandos para o caso de estudo.	10'
	Breve abordagem expositiva sobre Gestão Emocional da Marca com base nas temáticas desenvolvidas no Capítulo 2 e no Capítulo 3.	Acetatos sobre Gestão Emocional da Marca.	Permitir aos alunos/formandos a compreensão dos conceitos e metodologias relacionados com a Gestão Emocional da Marca.	20'
	Constituição dos grupos.			10'
2.º momento	Leitura do caso.	Caso de estudo.	Permitir o contacto aprofundado com a realidade estudada no caso.	30'
	Análise do caso e resposta às questões em grupo.	Caso de estudo e acetatos utilizados no 1.º momento.	Promover a reflexão sobre as questões, estabelecendo proposta de solução	90'
3.º momento	Apresentação das soluções propostas pelos grupos e sua discussão.	Acetatos desenvolvidos pelos alunos e quadro branco.	Permitir a interacção entre os diferentes grupos e o cruzamento das soluções propostas	60'
4.º momento	Síntese das principais conclusões pelo docente/formador	Acetatos com as soluções propostas às questões e quadro branco.	Síntese e discussão final das conclusões obtidas.	20'

6.5. Questões para discussão

Questão 1 – Identifique os elementos essenciais do sinal da marca Futebol Clube do Porto e pronuncie-se sobre a sua consistência.

Questão 2 – Analise a estrutura de identidade corporativa desenvolvida pela marca Futebol Clube do Porto. Como perspectiva a sua evolução?

Questão 3 – Na sua opinião quais são os objectivos do projecto *Dragon Force* no quadro da gestão da marca Futebol Clube do Porto?

Questão 4 – Como é que estudaria as associações à marca Futebol Clube do Porto?

6.6. Proposta de resolução do caso

Questão 1 – Identifique os elementos essenciais do sinal da marca Futebol Clube do Porto e pronuncie-se sobre a sua consistência.

Resolução Proposta: Na resposta importa que os alunos reconheçam que ainda que a marca não se esgote na sua dimensão de sinal, esta é determinante na sua construção.

Com base na Tabela 2.2 da presente dissertação (página 18, Capítulo 2) deverão os alunos identificar as componentes do *identity mix* da marca Futebol Clube do Porto, reconhecendo a particular relevância das cores adoptadas, o azul e o branco, e do dragão e da sua simbologia na construção da marca do Futebol Clube do Porto. Com efeito, é comum a referência ao clube e às suas equipas como “os azuis e brancos” ou “os dragões”. A propósito das cores adoptadas importa destacar o facto de estas terem sido escolhidas por serem as cores da bandeira nacional à época, pretendendo o clube desde a sua origem ser identificado com a cidade, mas também com o país, representando-os.

Ao nível das componentes nominais é de referir o nome Futebol Clube do Porto que identifica claramente o clube com a cidade do Porto e a sua região, e a assinatura actual da marca “Futebol Clube do Porto, a vencer desde 1893”.

Nas componentes figurativas, refira-se o emblema do Futebol Clube do Porto o qual resulta da síntese do futebol com a cidade, quando em 1922 o atleta do clube e artista gráfico Simplício resolveu unir o emblema original, uma bola de futebol com as iniciais F C P, com as armas da cidade (figura 5.10, página 57, Capítulo 5).

Entretanto, com a adopção do dragão presente nas armas da cidade, como símbolo do clube, surgiu naturalmente uma mascote dragão, cuja primeira aparição ocorre na sequência da conquista do Penta Campeonato em 1999 (figura 5.6, página 54, Capítulo 5). Esta mascote pelo seu aspecto simpático e afectuoso dirigia-se essencialmente a um público infantil e juvenil.

A construção do novo Estádio das Antas, a propósito da realização do Euro 2004, e a decisão de o designar de Estádio do Dragão reforçou a identidade da marca Futebol Clube do Porto a qual hoje em dia se confunde com o Dragão, sendo exemplo disso o facto de o clube, as suas equipas e os seus adeptos serem conhecidos como “os dragões”. Ainda no quadro do surgimento do Estádio, surgiu a nova mascote de inspiração viking (figura 5.14, página 61, Capítulo 5), a qual pretende traduzir o espírito de ambição, de conquista, de determinação e de coragem do clube.

Por último, importa referir que o Dragão enquanto mascote associada à marca Futebol Clube do Porto, a partir do surgimento do Estádio do Dragão emancipou-se e passou a ser em si mesmo uma marca, como veremos na resposta à questão 2.

As componentes do *identity mix* da marca Futebol Clube do Porto

Componentes	Uso Geral	Uso Circunstancial
Nominais	Futebol Clube do Porto “Azuis e brancos” “Dragões”	“Futebol Clube do Porto a vencer desde 1893”
Figurativas		 
Sonoras		Hino do FCP Outras músicas (Anexo 1 e Anexo 2 do Caso)

Questão 2 – Analise a estrutura de identidade corporativa desenvolvida pela marca Futebol Clube do Porto. Como perspectiva a sua evolução?

Resolução Proposta: Uma das decisões estratégicas no âmbito da gestão da marca, consiste na definição da política de marcas de uma organização, a qual se traduz na sua estrutura de identidade corporativa (*corporate identity*). Existem três principais opções de estrutura de identidade corporativa:

- Estrutura monolítica – a qual se traduz na existência de uma marca única, a qual é atribuída a todos os seus produtos (figura 2.6, página 22, Capítulo 2).
- Estrutura diferenciada ou *branded* – na qual se atribui uma marca específica a cada categoria de produto (figura 2.7, página 23, Capítulo 2).
- Estrutura mista ou de marca dupla (*endorsed*) – através da qual a marca mãe funciona como marca de cobertura (marca *umbrella*) das marcas filhas, permitindo que estas beneficiem da sua missão e benefício central, ao mesmo tempo que estas estabelecem uma missão e benefício específico. (figura 2.8, página 25, Capítulo 2).

Aquando da sua proposta de baptizar o novo estádio de Estádio do Dragão, Pinto da Costa referiu que internacionalmente o recinto iria ficar conhecido como *Dragon Stadium*. A partir de então estava criado o conceito de marca *Dragon* com base no qual o Futebol Clube do Porto desenvolveu uma estrutura de identidade corporativa mista ou de marca dupla (*endorsed*).

Pretende-se que os alunos refiram as diversas aplicações da marca *Dragon* (figuras 5.14, 5.15 e 5.16, páginas 61, 62 e 63, Capítulo 5):

- *Dragon Seat*, os lugares anuais no Estádio do Dragão, a partir da época desportiva 2007/2008.

Nota Pedagógica

Quanto à perspectiva sobre a evolução da estrutura de identidade corporativa desenvolvida pela marca Futebol Clube do Porto trata-se de uma questão aberta, pretendendo-se que os alunos sejam capazes de sugerir possíveis novos conceitos que possam ser desenvolvidos sob o “guarda-chuva” da marca *Dragon*.

Questão 3 – Na sua opinião quais são os objectivos do projecto *Dragon Force* no quadro da gestão da marca Futebol Clube do Porto?

Resolução Proposta: O projecto *Dragon Force* lançado em Setembro de 2008, enquadra-se na extensão da marca *Dragon* (ver resposta à questão 2).

O projecto é composto por quatro vertentes:

- As escolas de futebol *Dragon Force* (figura 5.15, página 62, Capítulo 5), destinadas a crianças entre os 6 e os 11 anos, com sede no Vitalis Park (figura 5.3, página 51, Capítulo 5), cujo conceito se pretende alargar pelo país e pelo mundo através de *franchising*. O objectivo em Portugal passa por ter uma *Dragon Force* em cada capital de distrito.



Projecto *Dragon Force* e Parque Vitalis

- O *Dragon Force Road Show*, em que um camião TIR visitará 20 locais estratégicos pelo País fora, promovendo actividades de *footpark* (penálti, livres, defesas e campo de minifutebol) e uma exposição do *Mundo Porto* (história, taças, medalhas), bem como a venda de produtos oficiais do clube.
- O *Dragon Force Summer Camp*, campos de férias (Natal, Páscoa e Verão) nos quais serão promovidas actividades desportivas e culturais, com natural destaque para o futebol.
- A realização de *clinics*, em que aos jovens será proporcionada a descoberta dos bastidores do mundo F. C. Porto, nomeadamente do Estádio do Dragão, e encontros com actuais e antigos jogadores do clube.

No quadro da gestão da marca Futebol Clube do Porto os principais objectivos do projecto *Dragon Force* são:

- Reforçar a resposta afectiva à marca, estabelecendo clara preferência em relação à mesma.
- Reforçar a resposta comportamental à marca, aumentando a adesão e o envolvimento com a mesma.

Simultaneamente, através do projecto *Dragon Force* pretende-se aumentar o número de adeptos e alargar o mercado de prospecção de novos talentos.

Questão 4 – Como é que estudaria as associações à marca Futebol Clube do Porto?

Resolução Proposta: O conjunto das interpretações ou *image mix* de uma marca, visa um conjunto de respostas por parte dos seus públicos-alvo. Estas respostas podem ser de natureza qualitativa – as associações – ou de natureza quantitativa – a resposta cognitiva (notoriedade), a resposta afectiva (estima e preferência) e a resposta comportamental (adesão e fidelidade).

As associações à marca tendem a ser múltiplas e podem ser de três tipos: atributos, benefícios e atitudes.

Atendendo à natureza da marca Futebol Clube do Porto as associações estabelecidas enquadram-se no âmbito dos benefícios e das atitudes.

Considera-se que as principais associações à marca Futebol Clube do Porto estabelecida pelos seus públicos alvo são:

- Ao nível dos benefícios: sucesso, alegria e emoção.
- Ao nível das atitudes: ambição, determinação, coragem e união.

Refira-se contudo que não existe nenhum estudo que estabeleça de forma inequívoca as associações à marca Futebol Clube do Porto, pelo que a resposta proposta possui necessariamente alguma dimensão empírica.

Para estudar as associações à marca Futebol Clube do Porto poderão ser desenvolvidos estudos qualitativos e estudos quantitativos.

No âmbito dos estudos qualitativos poderão ser realizadas entrevistas em profundidade, reuniões de grupo (*focus group*) e observação. Este tipo de estudo recorre a amostras reduzidas, exige uma postura activa e flexível da parte de quem o conduz e permite obter um conhecimento “fino” sobre a realidade estudada.

Nota Pedagógica

Os estudos quantitativos permitem um conhecimento mais objectivo da realidade estudada, utilizando para tal técnicas mais rígidas, normalmente o questionário, o qual poderá ser aplicado de forma presencial, por telefone ou por e-mail.

Capítulo 7 – Conclusão

Conclusão

Através desta dissertação acredita-se ter contribuído, ainda que modestamente, para reforçar a importância da marca e da sua gestão para o marketing moderno e a competitividade das organizações, qualquer que seja a sua natureza, assim como ter demonstrado a relevância que as emoções assumem no marketing e na gestão emocional da marca, em particular na indústria do desporto.

Reconhece-se a enorme dimensão do campo teórico e de investigação da gestão emocional da marca, o qual é abordado de forma essencial nesta dissertação.

Ao iniciar a construção do caso sobre a marca Futebol Clube do Porto, existia uma expectativa positiva em relação ao “novo mundo” a explorar. Contudo, o percurso realizado pela marca Futebol Clube do Porto até ao presente e sobretudo o seu enorme potencial excederam as expectativas. Espera-se ter conseguido traduzir com fidelidade o percurso da marca Futebol Clube do Porto e a sua forte dimensão emocional.

Refira-se contudo não existir nenhum estudo sobre a marca Futebol Clube do Porto, que permita estabelecer de forma inequívoca as respostas de natureza qualitativa - associações – e as respostas de natureza quantitativa – a resposta cognitiva (notoriedade), a resposta afectiva (estima e preferência) e a resposta comportamental (adesão e fidelidade) - à marca Futebol Clube do Porto e às suas extensões.

Os estudos sobre a marca Futebol Clube do Porto referidos no parágrafo anterior são do maior interesse académico, assim como para a gestão da própria marca, podendo vir a ser motivo de investigação futura no âmbito de outras teses.

Referências

AAKER, David A. – *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press, 1991. ISBN: 0-02-900101-3.

AAKER, David A. – *Building Strong Brands*. London: Free Press Business, 1996. ISBN: 0-7432-3213-5.

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, E. – *Liderança de marca*. Jornal Público – Coleção Líderes da Gestão, 2007. ISBN: 978-989-609-696-0.

BRITO, Carlos – *Uma Abordagem Relacional ao Valor da Marca*. Porto: FEP-UP Working Papers, N. 297, 2008.

CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheiro – *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta, 1998. ISBN: 972-674-231-5.

CHERNATONY, Leslie; McDONALD, Malcom – *Creating Powerful Brands*. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN: 978-0-7506-5980-2.

COVA, B.; COVA, V. – *Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and its Impact on the Conduct of Marketing*. European Journal of Marketing, Vol. 36, n.º 5/6, pp. 595-620.

DAMÁSIO, António – *O Erro de Descartes – Emoção, razão e cérebro humano*. Lisboa: Publicações Europa América, 1995. ISBN: 978-972-103-944-5.

DIONÍSIO, Pedro et al – *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. 10^a ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2004. ISBN: 972-20-2745-1.

EASTON, G – *Learning from Case Studies*, 2nd ed. New York: Prentice Hall, 1992.

ELLET, William – *The Case Study Handbook – How to read, discuss, and write persuasively about cases*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. ISBN: 978-1-4221-0158-2.

ELLIOT, R.; PERCY, L – *Strategic Brand Management*. Oxford: Oxford University Press, 2007. ISBN 978-0-19-926000-3.

ERSKINE, J. A. – *Teaching with cases, Handout at the case writing workshop*, 13th WACRA International Conference, Warsaw School of Economics.

EUROPEAN MARKETING CONFEDERATION – *Enciclopédia Internacional de Marketing*. Porto: Porto Editora, 1998. ISBN 972-0-05290-2.

FOURNIER, S – *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*. Journal of Consumer Research, 1998, Vol. 24, pp 343-373.

GOBÉ, Marc – *Emotional Branding – The new paradigm for connecting brands to people*. New York: Allworth Press, 2001. ISBN 1-58115-078-4.

HEATH, John – *Teaching and Writing Case Studies – A practical guide*. 2nd ed. Bedfordshire: The European Case Clearing House, 2002. ISBN: 0-907815-02-2.

KAPFERER, Jean-Noel – *Strategic brand management, new approaches to creating and evaluating brand equity*. New York: The Free Press, 1992.

KAPFERER, Jean-Noel – *The new strategic brand management – creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed. London: Kogan Page, 2008.

KELLER, Kevin Lane – *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. International Edition, 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003. ISBN: 0-13-110583-3.

KOTLER, Philip – *Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control*. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall International, 1997. ISBN: 0-13-261363-8.

KOTLER, Philip et al – *Principles of Marketing. European Edition*, 2nd ed. Prentice Hall Europe, 1999.

LENCASTRE, Paulo – *A Marca: o Sinal, a Missão e a Imagem*. *Revista Portuguesa de Marketing*, 8: 105-119, 1999.

LENCASTRE, Paulo; PEDRO, Margarida – *A Marca*. In Brito, C. & Lencastre, P., *Os Horizontes do Marketing*: 19-59. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000. ISBN: 972-22-2010-1.

LENCASTRE, Paulo (et al) – *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005. ISBN: 978-972-20-2841-7.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. – *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?* *Harvard Business Review*, 1999, January-February, pp. 151-160.

PHILLIPS, Diane; BAUMGARTNER, Hans – *The Role of Consumption Emotions in the Satisfaction Response*. *Journal of Consumer Psychology*, 2002, Vol. 12, n.º 3, pp 243-253.

RIES, Al; RIES, Laura – *A Origem das Marcas*. Casa das Letras, 2005. ISBN: 972-46-1595-2.

ROBERTS, Kevin – *Lovemarks – The future beyond brands*. New York: PowerHouse Books, 2004. ISBN: 1-57687-270-X.

SILVA, Gabriela – *Métodos e Técnicas Pedagógicas*. Lisboa: Companhia Nacional de Serviços S. A., 1992.

SILVA, Gabriela – *Métodos Activos*. Lisboa: Companhia Nacional de Serviços S. A., 1997.

TROCHIM, William – *The research methods knowledge base*. 2nd ed. New York: Atomic Dog Publishing, 1999.

YIN, Robert K. – *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. ISBN: 0-8039-5663-0.

Documentos Electrónicos:

HUSOCK, H. – *Using a Teaching Case*. [em linha] EUA: Kennedy School of Government, 2000. [Consult. 21 Fevereiro 2008]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.ksgcase.harvard.edu>>

TELLIS, W. – *Introduction to Case Study*. [em linha] EUA: The Qualitative Report, Volume 3, Number 2, Julho 1997. [Consult. 21 Fevereiro 2008]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>>

TELLIS, W. – *Application of a Case Study Methodology*. [em linha] EUA: The Qualitative Report, Volume 3, Number 3, Setembro 1997. [Consult. 21 Fevereiro 2008]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>>

Índice de Figuras

Figura 2.1: Marcas fora do âmbito das Sociedades Comerciais	14
Figura 2.2: Modelo do Triângulo da Marca	17
Figura 2.3: <i>Identity mix</i> da marca Kanguru	19
Figura 2.4: Logótipo da Nike, da Coca-Cola e da Benetton	20
Figura 2.5: A embalagem, o design e a mascote na identidade da marca	20
Figura 2.6: Estrutura monolítica de identidade corporativa	22
Figura 2.7: Estrutura diferenciada ou <i>branded</i> de identidade corporativa	23
Figura 2.8: Estrutura mista ou de marca dupla de identidade corporativa	25
Figura 2.9: Associações à marca e níveis de imagem	29
Figura 3.1: Relação funcional e relação emocional com a marca	33
Figura 3.2: Lovemarks e marcas tradicionais	37
Figura 5.1: Primeiro emblema do Futebol Clube do Porto	49
Figura 5.2: Campo da Constituição	50
Figura 5.3: Vitalis Park	51
Figura 5.4: Estádio das Antas	52
Figura 5.5: Estádio do Dragão	53
Figura 5.6: Mascote Penta	54
Figura 5.7: Conquista da Liga dos Campeões 2003/2004	55
Figura 5.8: Outras modalidades desportivas	55
Figura 5.9: Bandeira de Portugal em 1906 e equipamento de jogo em 1970	56
Figura 5.10: Emblema do Futebol Clube do Porto	57
Figura 5.11: Revista “Dragões”, n.º 1 e n.º 232 (Novembro de 2004)	59
Figura 5.12: Capa de folheto promocional do “Novo Estádio das Antas”	60
Figura 5.13: Estádio do Dragão, meia final da UEFA Champions League “Futebol Clube do Porto – Real Club Deportivo de La Coruña”, dia 22 de Abril de 2004	60
Figura 5.14: Estádio do Dragão e a nova mascote	61
Figura 5.15: A extensão da marca <i>Dragon</i>	62
Figura 5.16: Dragão Casa	63
Figura 5.17: Inauguração da Casa do Futebol Clube do Porto em Mira	65
Figura 5.18: Adeptos: alegria, emoção e sentido de pertença	65

Figura 5.19: Manoel de Oliveira, Dragão de Honra na Gala Dragões de Ouro
2007/2008

66

Índice de Tabelas

Tabela 2.1: As funções de Marketing	12
Tabela 2.2: As componentes do <i>identity mix</i> da marca	18
Tabela 3.1: Lovemarks e marcas tradicionais	36

Índice Geral

Agradecimentos	4
Resumo / Abstract	5
Sumário	6
Capítulo 1: Introdução	7
Capítulo 2: Gestão da Marca	10
2.1. A Marca no âmbito do Marketing	11
2.2. O conceito de Marca	14
2.3. A Gestão da Marca	17
2.3.1. O Pilar do Sinal	18
2.3.2. O Pilar do Objecto	21
2.3.3. O Pilar do Interpretante	25
2.4. Conclusão	30
Capítulo 3: As Emoções no Marketing	31
3.1. O Marketing, a Razão e a Emoção	32
3.2. A Gestão Emocional da Marca	35
3.3. Conclusão	39
Capítulo 4: A Metodologia de Estudo de Caso	40
4.1. O estudo de caso como estratégia de aprendizagem	41
4.2. A aplicação do estudo de caso	43
4.2.1. Considerações metodológicas	43
4.2.2. A preparação da aula	44
4.2.3. A aula	45
4.3. Conclusão	47

Capítulo 5: Caso Futebol Clube do Porto	48
5.1. Historial	49
5.1.1. Fundação	49
5.1.2. Recintos de Jogo	50
5.1.3. Marcos Desportivos	53
5.1.4. Outras Modalidades	55
5.2. A marca Futebol Clube do Porto	56
5.2.1. A origem	56
5.2.2. O acordar do Dragão	58
5.2.3. O Estádio do Dragão	59
5.2.4. A marca <i>Dragon</i> e a sua extensão	61
5.2.5. Uma marca com emoção	63
5.3. O futuro	66
Anexo 1 – O Porto Está Na Rua	67
Anexo 2 – Um Pouco Mais de Azul	69
Capítulo 6: Nota Pedagógica	71
6.1. Tema central	72
6.2. Sumário do caso	72
6.3. Objectivos pedagógicos	72
6.4. Estratégia pedagógica	73
6.4.1. Público-alvo e pré-requisitos	73
6.4.2. Proposta de estratégia pedagógica	73
6.5. Questões para discussão	75
6.6. Proposta de resolução do caso	76
Capítulo 7: Conclusão	85
Referências	87
Índice de Figuras	91

Índice de Tabelas **93**

Índice Geral **94**

