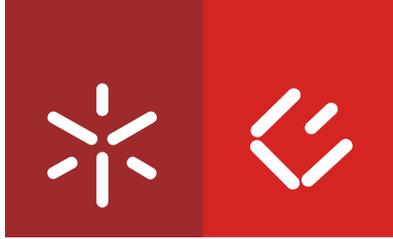


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Bruno André Paulino Costa

**O impacto do *Social Media Marketing* na  
qualidade dos relacionamentos dos fans  
desportivos com os clubes de futebol**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Bruno André Paulino Costa

**O impacto do *Social Media Marketing* na  
qualidade dos relacionamentos dos fans  
desportivos com os clubes de futebol**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Helena Nobre**

**Nome:** Bruno André Paulino Costa

**Endereço eletrónico:** [brunoandrecosta@hotmail.com](mailto:brunoandrecosta@hotmail.com)

**Número do Cartão de Cidadão:** 13579168

**Título da Dissertação:** O impacto do *Social Media Marketing* na qualidade dos relacionamentos dos fans desportivos com os clubes de futebol

**Orientadora:** Professora Doutora Helena Nobre

**Ano de conclusão:** 2014

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Agradecimentos

A concretização deste projeto é algo de que muito me orgulho. Sem dúvida que foi graças à disponibilidade, ajuda e inspiração de algumas pessoas que este projeto pôde seguir avante. Aproveito assim para lhes demonstrar a minha mais profunda gratidão

À Professora Helena Nobre, minha orientadora neste projeto, por me ter inspirado desde o primeiro momento, com conselhos e sugestões que só ela me poderia ter dado. Se não fossem as suas palavras certas no momento certo, e o seu vasto conhecimento na área em que realizei a dissertação, este trabalho nunca teria existido. Muito obrigada.

Ao Tiago Madureira e ao Jorge Sousa, do departamento de Marketing do SC Braga e do FC Porto respetivamente, pela disponibilidade, receptividade e sobretudo pela confiança que evidenciaram em relação ao meu projeto, desde o momento em que os contactei.

Agradeço ao Pedro e ao José Guilherme, fiéis amigos, que me auxiliaram em diversos momentos no decorrer do longo processo que foi a concretização deste trabalho.

Ao meu amigo André, responsável indireto da decisão de iniciar um projeto como este. Pelo exemplo que representa para mim, pelas suas qualidades intelectuais e humanas, sempre uma inspiração.

Aos meus pais, Aida e Manuel por estarem sempre presentes e dispostos a tudo para que concretizasse os meus intentos. Particularmente ao meu pai, sempre entusiasta e zeloso pela educação dos seus filhos. Muito obrigada!

## Resumo

**Título:** O impacto do *social media marketing* na qualidade dos relacionamentos dos fans desportivos com os clubes de futebol

O *social media marketing* vem-se assumindo como uma opção cada vez mais credível por parte das empresas. Entendendo a presença activa nas redes sociais, e em particular no Facebook, como uma necessidade, as empresas procuram hoje comunicar a sua oferta e a sua marca aos *targets* mais apetecíveis de consumidores. O mesmo acontece com as organizações desportivas. O presente estudo tem por objectivo analisar o impacto das redes sociais, mais concretamente do Facebook, no relacionamento dos fãs desportivos com o FC Porto e o SC Braga. Tentou-se perceber se a utilização de páginas oficiais no Facebook por parte destas duas entidades desportivas influenciava de alguma forma a qualidade da relação do consumidor desportivo (o fã) para com a marca/clube.

Um estudo quantitativo foi desenvolvido. Procurando a operacionalização dos constructos em estudo, foi importada uma escala: *Sports Consumer-Team Relationship Quality Scale* (SCTRQS), desenvolvida por Kim et al, (2011). Os dados foram recolhidos através de questionários. Com recurso ao cálculo de MANOVA's (*Multivariate analysis of variance*) e MANCOVA's (*Multivariate analysis of covariance*), analisaram-se as possíveis diferenças entre os grupos em estudo. Procuraram-se diferenças na relação para com a marca/clube, entre aqueles que têm e os que não têm adicionada a página oficial do seu clube de eleição.

Os resultados indicaram que o impacto das estratégias de *social media marketing* é mais diminuto do que se supunha no que se refere à afectação da qualidade dos relacionamentos entre os fãs desportivos e a marca/clube. Estes resultados poderão resultar de uma abordagem ainda ingénua na utilização das redes sociais por parte dos clubes fruto da in experiência neste tipo de iniciativas. Com efeito, tem-se verificado que as organizações desportivas têm desenvolvido estratégias de marketing *push* ao invés de trabalharem o *fanship* através de uma estimulação objectiva das estratégias de *word-of-mouth*.

**Palavras-chave:** *Social Media Marketing*, Facebook, marketing desportivo, qualidade do relacionamento com marcas desportivas

## **Abstract**

**Title:** The social media marketing impact in the sports fans relationship quality with football teams

All professional top sports teams are increasing their use of the Internet as a big part of their marketing strategy. Among the instruments, social media is on top of the preferences. Well known platforms, like Facebook, Youtube and Twitter, are being used to deliver team information, to connect directly with team supporters and above all to engage with them. This relates to the fact that social media implementation in the marketing process is normally perceived as being inexpensive, easily communicated to the public, and with the advantage of delivering real time feedback.

The major Portuguese professional sports teams are no exception on this marketing trend. They all have official social media pages, where they directly interact with the followers in a sort of ways. This dissertation specifically aimed to study the particular cases of FC Porto and SC Braga. A quantitative study was developed. In order to operationalize the constructs under study, one scale was imported: Sports Consumer-Team relationship Quality Scale (SCTRQS) developed by Kim et al, (2011). Data was collected through surveys. By calculating MANOVA's (Multivariate analysis of variance) and MANCOVA's (Multivariate analysis of covariance), differences were analysed between the groups under study. The aim was to understand if there were differences in the relation with the brand, between fans that have subscribed the club oficial page and those who have not subscribed.

The results indicated that the impact of social media marketing strategies on the quality of the fans-brand/club relationships were not so effective as was expected. This dissertation presented some clues that can explain why this is happening. One might be the lack of experience of these sports clubs on these type of initiatives. Another reason might be that sports teams are implementing push marketing strategies, when they should be working the fanship through an objective stimulation of word-of-mouth strategies.

**Keywords:** Social Media Marketing, Facebook, sports marketing, quality of sports team brand relationships.

## Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Índice.....	vi
Índice de figuras.....	viii
Índice de tabelas.....	ix
Índice de siglas e abreviaturas.....	x
<b>Capítulo I – Introdução.....</b>	<b>11</b>
1.1. Enquadramento do tema.....	11
1.2. Objetivos do estudo.....	12
1.3. Estrutura do relatório.....	13
<b>Capítulo II- Revisão da literatura.....</b>	<b>14</b>
2.1 Introdução.....	14
2.2 O marketing desportivo, realidade e especificidades.....	14
2.2.1. O conceito de marketing desportivo.....	15
2.2.2. Definindo o conceito de produto desportivo.....	17
2.2.3. Caracterizando o fan desportivo.....	20
2.3 O marketing desportivo <i>web-based</i> .....	22
2.3.1. Os relacionamentos com as marcas desportivas.....	25
2.3.2. A era das redes sociais online.....	26
2.3.3. Facebook, a rede social de maior expressão.....	31
2.3.4. O social media marketing no mundo do desporto profissional.....	34
2.4 Breve apresentação do FC Porto e do SC Braga.....	39
2.5 Conclusão.....	42
<b>Capítulo III- Formulação do problema.....</b>	<b>43</b>
3.1. Introdução.....	43

3.2. Questões de pesquisa e objectivos do estudo .....	43
3.3. Hipóteses de estudo .....	44
3.4. Desenho do estudo empírico .....	44
<b>Capítulo IV- Metodologia .....</b>	<b>47</b>
4.1. Introdução .....	47
4.2. Amostra .....	47
4.3. Medidas.....	52
4.4. Processo de recolha de dados.....	56
<b>Capítulo V – Análise de resultados .....</b>	<b>58</b>
5.1. Introdução .....	58
5.2, Caracterização da amostra e Análise da consistência interna .....	58
5.3. MANOVAS Intersujeito .....	59
5.4. MANCOVAS-Multivariate analysis of Covariance .....	61
<b>Capítulo VI - Conclusão .....</b>	<b>67</b>
6.1. Síntese de resultados.....	67
6.2. Principais resultados teóricos e contributos práticos .....	68
6.3. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras .....	73
Referências .....	76
Apêndices .....	82
- Apêndice I: Questionários.....	83
-Apêndice II: Documentos SPSS.....	89
-Apêndice III: Descrição das páginas oficiais Facebook FC Porto e SC Braga.....	127

## Índice de figuras

Figura 1- Os princípios básicos do Marketing desportivo. . . . .	17
Figura 2 - Crescimento de assinantes do Facebook ente 2011 e 2012. . . . .	31
Figura 3 - Razões que levam á implementação de estratégias de social media. . . . .	35
Figura 4- Principais fatores que retraem a utilização de estratégias de social media . . . . .	35
Figura 5- Tecnologias usadas em estratégias de social media. . . . .	36
Figura 6- Ferramentas de marketing online mais usadas pelas organizações desportivas. . . . .	37
Figura 7-- Serviços de media mais usadas pelas organizações desportivas. . . . .	38
Figura 8- Modelo representativo da análise entre os grupos FC Porto (A) e SC Braga (B). . . . .	45
Figura 9- MANOVA Intersujeito 1. . . . .	46
Figura 10- MANOVA Intersujeito 2. . . . .	47
Figura 11- Estratégia de fan-engagement através de social media marketing. . . . .	68
Figura 12- Estratégias word-of-mouth como diretriz para as iniciativas nas plataformas de social media. . . . .	73

## Índice de tabelas

<b>Tabela 1-</b> Média etária dos adeptos do FC Porto e SC Braga.....	49
<b>Tabela 2-</b> Média etária dos subgrupos FC Porto e SC Braga.....	49
<b>Tabela 3-</b> Género dos participantes dos subgrupos FC e SC Braga.....	50
<b>Tabela 4-</b> Habilitações literárias dos participantes.....	50
<b>Tabela 5-</b> Motivos para não possuir página oficial Facebook adicionada.....	51
<b>Tabela 6-</b> Motivos dos adeptos do FC Porto para não adicionarem a página oficial Facebook do clube.....	51
<b>Tabela 7-</b> Motivos dos adeptos do SC Braga para não adicionarem a página oficial Facebook do clube.....	52
<b>Tabela 8-</b> Cronbach 's alpha verificados na escala SCTRQS.....	54
<b>Tabela 9-</b> Valores AVE verificados na escala SCTRQS.....	54
<b>Tabela 10-</b> Sports consumer-team relationship quality scale ( Kim et al,2011) adaptado ao estudo.....	54
<b>Tabela 11-</b> Valores de Cronbach 's alpa da amostra.....	58
<b>Tabela 12-</b> Valores dos multivariate tests para todas as variáveis (MANOVAS).....	60
<b>Tabela 13-</b> Valores dos multivariate tests da variável ConvQui01*ConvQui9 (MANCOVAS).....	61
<b>Tabela 14-</b> Valores dos multivariate tests da variável ConvQui01*ConvQui9 (MANCOVAS).....	63
<b>Tabela 15-</b> Valores dos univariate tests isolada a covariável Sexo.....	64
<b>Tabela 16-</b> Valores dos univariate tests isolada a covariável Idade.....	65
<b>Tabela 17-</b> Valores dos univariate tests isolada a covariável Habilitações Literárias.....	66

## Índice de siglas e abreviaturas

**SCTRQS** – Sports consumer-team relationship quality scale

**CORF**-Cutting of reflected failure

**BIRG**-Basking in reflected glory

**MANOVA**-Multivariate analysis of variance

**MANCOVA**- Multivariate analysis of covariance

**NFL**-National Football League

**NBA**-National Basketball League

**MLB**-Major League of Baseball

**NHL**-National Hockey League

### 1.1 Enquadramento do Tema

A partir do final da década de 90, a Internet e a Web tornaram-se formas importantes de promoção do negócio das organizações desportivas (Delpy e Bosetti, 1998). De entre as novas ferramentas e estratégias utilizadas destacam-se as que se referem ao *Social Media Marketing*, que é hoje uma área que desempenha um papel importante nas estratégias de marketing das empresas em geral, inclusive as organizações desportivas.

Um dos grandes impulsionadores da popularidade desta vertente do marketing foi sem dúvida o surgimento das redes sociais online como plataformas capazes de criar comunidades online de grande dimensão, despertando assim cada vez mais o interesse dos marketeers. As redes sociais online são hoje reconhecidamente um meio importante das empresas comunicarem com os seus consumidores tendo em vista uma lógica de incremento das suas iniciativas de relações públicas. O grande objetivo por detrás deste tipo de estratégias passa por alargar a capacidade comunicativa das empresas, permitindo-lhes assim desenvolver a sua imagem e reputação (Becker, Nobre e Vijay, 2012). De entre as redes sociais um claro destaque para o Facebook, a rede social de maior reconhecimento a nível internacional e também a nível nacional.

Por detrás do recurso ao *social media marketing*, por parte das organizações desportivas, está uma clara aposta no *relationship building* e no incremento da *relationship quality* para com os consumidores desportivos devotos à organização desportiva. O mesmo é dizer que se reconhece uma aposta no *relationship marketing*. O interesse crescente das organizações desportivas para com esta área do marketing não é de todo surpreendente, visto que uma base bem sedimentada de fãs é essencial ao sucesso a médio longo prazo da própria organização desportiva (Buhler e Nuffer, 2010). Isto porque uma organização desportiva com uma base de fãs ardente torna-se muito mais atrativa aos olhos dos patrocinadores e dos media. Uma base de seguidores sólida torna-se deste modo o principal impulsionador de fontes de receita direta e indireta para a organização desportiva.

Esta dissertação andarà portanto em torno de várias áreas do marketing como o *Sports Marketing*, *Relationship Marketing* e *Social Media Marketing*.

## 1.2 Objetivos do estudo

O grande objetivo passa por perceber se as páginas oficiais dos clubes de futebol na rede social Facebook afetam de alguma forma a qualidade da relação do consumidor desportivo com o seu clube de eleição. Procura-se também comparar as duas páginas oficiais Facebook das duas organizações desportivas em análise, por forma a descobrir diferenças que sugiram haver estratégias de *social media marketing* mais efetivas do que outras. Verificando-se diferenças, e apenas nesse caso, procurar-se-á descobrir os fatores diferenciadores da estratégia de *engagement* da respetiva página, tanto através de uma análise aprofundada das páginas oficiais Facebook dos dois clubes, e suas respetivas estratégias e iniciativas, assim como através de entrevistas informais aos responsáveis pelo departamento de marketing dos dois clubes. Deste modo, são objetivos deste trabalho:

1-Perceber quais são os principais intentos de um clube de futebol ao marcar presença nas redes sociais;

2-Identificar as estratégias adotadas pelos clubes por forma a dinamizarem as suas páginas oficiais nas redes sociais;

3-Perceber se os fãs utilizadores das redes sociais sentem que clube está mais próximo deles;

4-Descobrir se é comum os adeptos procurarem manter-se informados acerca do dia-a-dia do seu clube através das redes sociais

5-Identificar uma mudança ao nível de envolvimento dos adeptos dos clubes de futebol, ao entrarem em contacto com as estratégias de *Social Media Marketing* dos clubes

Assente numa pesquisa quantitativa, o grande objetivo desta dissertação é o de oferecer um contributo ao conhecimento científico no que se refere ao papel desempenhado pelas redes sociais online, e em concreto o Facebook, na gestão das entidades desportivas de renome em Portugal. Mais especificamente na procura de exponenciar a qualidade da relação dos consumidores desportivos para com a entidade desportiva que seguem com devoção, por intermédio deste tipo de plataformas.

Incidindo-se sobre as práticas de *social media marketing* de duas organizações desportivas de renome em Portugal, nomeadamente o FC Porto e o SC Braga, este estudo analisa especificamente as suas presenças na rede social Facebook.

Estas duas instituições foram escolhidas por serem um excelente exemplo de uma presença activa de uma instituição desportiva no Facebook, e porque já contam com um número de seguidores bastante significativo: há data o FC Porto contabiliza 1.1 milhões de seguidores na sua página oficial no Facebook, e o SC Braga 35.200.

### **1.3. Estrutura do relatório**

Este trabalho é constituído por uma parte teórica, nomeadamente uma revisão de literatura, uma parte empírica e pelas conclusões da investigação. No capítulo II tem início a revisão da literatura e é composta por três partes. A primeira parte aborda o marketing desportivo, sendo definido o seu conceito assim como o conceito de produto desportivo e os elementos que caracterizam o fã desportivo. A segunda parte fala do marketing desportivo *web-based*, sendo analisado o advento das redes sociais online, a rede social Facebook em específico e o *social media marketing*, como estratégia de destaque utilizada no mundo do desporto profissional. Na terceira parte faz-se uma breve apresentação das duas organizações desportivas alvo de análise.

No terceiro capítulo apresenta-se a formulação do problema, estando presentes os objetivos e as hipóteses de estudo que estão no cerne da investigação.

O capítulo IV diz respeito à metodologia. Aqui debruçamo-nos sobre a metodologia do estudo, nomeadamente descrição dos participantes, medidas utilizadas, o processo de recolha de dados e análise dos dados. No capítulo V falaremos da análise dos resultados. Por fim, no capítulo VI são expostas as conclusões, sendo também apresentadas as limitações e recomendações para futura investigação.

### 2.1. Introdução

O marketing desportivo online tornou-se uma das formas mais usuais das organizações desportivas construírem comunidades de fãs. Com a crescente liberalização do acesso à internet, assiste-se a uma evolução das páginas online das organizações desportivas, que passam a incluir conteúdos multimedia sofisticados, tais como vídeos e *live streamings*, que em muito incentivam o *user interaction* e sobretudo o *user empowerment* tendo como objectivo final o *user engagement* (Ioakimidis, 2011).

Um dos principais recursos são as plataformas de *social media*. Estas plataformas online têm sedimentado o seu espaço no quotidiano das pessoas, a um nível sem precedentes. Por oferecerem uma panóplia de possibilidades, tornam-se também uma forma extremamente prática de encetar estratégias de marketing, tendo por finalidade última a obtenção de níveis mais elevados de *fan engagement*.

Este capítulo entrecruzará várias dimensões do marketing, nomeadamente o *social media marketing*, *sports marketing* e o *relationship marketing*. Serão primeiramente abordados os conceitos de marketing desportivo e de produto desportivo, sendo também apresentada uma caracterização do fan desportivo. Na segunda parte serão abordados aspectos relativos ao marketing online e ao *social media marketing* no âmbito da indústria desportiva. Terminaremos com uma pequena apresentação das duas organizações desportivas que são abordadas ao longo do trabalho: o FC Porto e o SC Braga

### 2.2 O marketing desportivo, realidade e especificidades

O conceito de Marketing Desportivo insere-se no que Kotler (2000) chama de “ampliação de marketing”. Com esta conceptualização, Kotler refere-se à aplicação do marketing noutras áreas que não as exclusivamente empresariais (Dias, 2011).

A característica mais relevante do marketing desportivo reside no fato de se distanciar completamente do tradicional conceito de marketing. Esta singularidade manifesta-se no

comportamento dos fãs desportivos, que ao contrário dos normais consumidores, desenvolvem relações fortíssimas com o objeto que consomem, ocupando este um lugar especial nas suas vidas (Mullin *et al*, 2000). O marketing desportivo também se diferencia do marketing tradicional por ser de natureza imprevisível, extremamente mutável e inconsistente (Mullin *et al*, 2000).

O marketing desportivo comporta especificidades únicas, devendo uma correta abordagem de marketing ter em linha de conta essas características muito próprias. Sá (2012) defende que as especificidades do marketing desportivo residem em quatro níveis do marketing, nomeadamente ao nível do mercado, do produto, do preço e da promoção.

Ao nível do mercado, Sá (2012) refere que a maioria parte das organizações desportivas competem e cooperam em simultâneo, pois nenhuma organização desportiva pode existir num universo isolado, uma vez que o desporto encontra na competição oficial o seu principal fator de atratividade (este tema será mais à frente aprofundado). Em segundo lugar, o produto desportivo é variável, intangível e subjetivo, o que lhe confere uma enorme imprevisibilidade, não havendo controlo sobre o seu resultado final.

Isto leva a que nenhum profissional da indústria desportiva possa controlar o *core business* da indústria, necessitando portanto de se concentrar nas chamadas extensões do produto, como por exemplo as instalações desportivas, ou o *merchandising*. As diferenças existentes no terceiro nível, o preço, são imediatamente decorrentes da imprevisibilidade muito própria do produto desportivo: sendo difícil de prever resultados de marketing, também difícil será fixar o preço através de um método de análise de custos. Por último a quarta característica distintiva do marketing desportivo refere-se à promoção. O desporto beneficia de uma visibilidade que mais nenhuma área de negócio consegue igualar, e isso resulta diretamente da ânsia dos fãs desportivos em se relacionarem intensamente com o objeto desportivo

### **2.2.1. O conceito de marketing desportivo**

Avançando agora para as definições de marketing desportivo, é necessário referir que estas divergem bastante de autor para autor. Existem algumas correntes conceptuais que reduzem o marketing desportivo a uma disciplina que se limita a procurar vender bilhetes por forma a conseguir boas assistências nos locais onde os eventos desportivos acontecem, gerando deste modo lucros para a organização que promove o evento (Fullerton e Merz, 2008). Outros

consideram o marketing desportivo como uma das ferramentas mais eficazes no universo do marketing.

A questão poderá então ser lançada: o que é na verdade o marketing desportivo? Analisaremos em seguida uma série de definições, por forma a aprofundarmos o nosso conhecimento nesta área.

Smith (2007, citado por Ioakimidis 2010) define marketing desportivo como a construção de uma base de fãs em que os próprios apoiantes, os media e os patrocinadores suportam um custo por forma a promover e apoiar a organização desportiva beneficiando assim das trocas sociais inerentes ao desporto, ou de uma forte identificação individual, grupal ou comunitária no contexto de um determinado contexto competitivo. Mullin *et al.* (2000) fala-nos de algo que se refere a todas as atividades designadas para satisfazer as necessidades e vontades dos consumidores desportivos através de processos de troca.

Fullerton e Merz empenharam-se em distinguir “marketing do desporto” de “marketing através do desporto”. Gray e McEvoy (1977, citados por Fullerton e Merz, 2008) caracterizaram o marketing desportivo como sendo as atividades dos consumidores, dos produtores industriais e dos fornecedores de serviços que procuram usar o desporto como um veículo de promoção. Os próprios autores num trabalho recente (2005) reforçaram a ideia que esta definição se enquadra melhor naquilo que se pode considerar o “marketing através do desporto”, ou seja a utilização do desporto como uma plataforma de patrocínio por parte das empresas que lidam com o mercado de consumidores ou até por parte das empresas que trabalham com mercados industriais (Gray e McEvoy, 2005 citados por Fullerton e Merz).

Em relação ao “marketing do desporto”, os já referidos Gray e McEvoy (2005, citados por Fullerton e Merz, 2008) constataram que os trabalhos conceptuais tendiam a esquecer aquilo a comumente chamamos de “marketing desportivo”, ou seja aquilo a que os dois autores entendem ser a aplicação dos princípios e processos de marketing, com o fim de colocar no mercado bens e serviços diretamente ao dispor dos participantes desportivos e dos espetadores. Pitts e Stotlan (1996, citado por Fullerton e Merz, 2008) referiram-se a um processo delineado tendo em vista a execução de atividades de produção, distribuição e promoção de produtos desportivos com o intuito de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, conseguindo ao mesmo tempo concretizar os objetivos principais das empresas (ver figura 1).

### ***The Basic Principles of Sports Marketing***



Fig. 1- Os princípios básicos do marketing desportivo ( Fullerton e Merz,2008, p. 96)

#### **2.2.2. Definindo o conceito de produto desportivo**

O entendimento do fenómeno desportivo afigura-se como uma tarefa essencial no desenvolvimento de um trabalho conceptual nesta área de investigação. Costa (citado por Dias, 2011) considera que um estudo alargado do fenómeno desportivo permitiria construir um modelo analítico perfeito da sociedade contemporânea.

O desporto profissional caracteriza-se nos dias que correm por possuir uma natureza singular, com características especiais que o distinguem das demais áreas de gestão empresarial. É importante salientar que estamos perante uma dimensão social que se insere no âmbito da indústria do entretenimento, onde a televisão, o cinema, a música, o teatro ou a internet disputam entre si a atenção de cada indivíduo (Sá, 2012). No centro da disputa encontra-se o tempo de lazer investido pelas pessoas. Tal como nos diz Sá (2012, p. 49), “*se conseguirmos*

*que as pessoas gastem o seu tempo connosco provavelmente conseguiremos também que gastem connosco o seu dinheiro”.*

Assim, as ligas desportivas não concorrem apenas num mercado de consumo desportivo, mas sim num mercado mais amplo, o mercado do entretenimento (Grauer,1989, citado por Park e Mason, 1993). As razões da singularidade do produto desportivo são várias, e uma delas reside na forma em como as ligas desportivas profissionais estão organizadas, numa lógica muito própria de produção e venda.

Uma das características singulares que distingue o desporto profissional e as principais organizações que gravitam nesta área (os clubes) refere-se ao facto das organizações simultaneamente competirem e cooperarem na prossecução de um mesmo fim (Sá, 2012). A literatura da área releva que em certos níveis as ligas desportivas são um organismo criado por forma a atuar como a entidade económica que responde pelo produto desportivo criado.

Inversamente, não deixa de ser apropriado vermos as ligas desportivas como sendo *joint ventures* de franchisados, geridas de forma independente pelas organizações singulares que a constituem (Park e Mason, 1993). Os clubes desportivos (imaginemos um clube de futebol de nomeada a nível nacional, como o SL Benfica), possuem instalações desportivas próprias, dos quais são geralmente proprietárias, e são responsáveis por toda uma miríade de operações internas independentes da liga ao qual estão vinculadas, do qual são membros e com o direito de voto nas suas decisões vitais de gestão interna.

Não obstante, os clubes devem trabalhar em conjunto no sentido de criarem um produto, neste caso um produto desportivo. Por produto desportivo entende-se ser um pacote complexo de elementos tangíveis e intangíveis que se torna inconsistente de consumo para consumo (Sá, 2012). Esse produto será na verdade um conjunto de jogos da liga desportiva, com um resultado incerto (Whannel,1992).

O produto desportivo não poderia ser criado se as equipas se gerissem numa lógica de gestão independente umas das outras, pois o consumidor desportivo pouco interesse teria no desfecho de uma partida entre duas equipas não filiadas numa liga oficial (Rosenbaum, 1987).

Neale (1964) diz-nos mesmo que uma das principais singularidades da estrutura económica da indústria desportiva refere-se ao fato das receitas dependerem da competição entre as equipas, e não da competição comercial entre as empresas (usualmente as SAD, Sociedades Anónimas Desportivas) criadas com o propósito de gerirem os clubes e de explorarem as suas potencialidades lucrativas. Só após todas as equipas concordarem nas condições definidas pela própria liga desportiva, pode efetivamente o produto desportivo existir (Goldman, 1989).

A atratividade do produto desportivo está dependente da perceção geral de rivalidade existente entre os competidores, neste caso as equipas. As ligas desportivas devem então ser estruturadas no sentido de transmitir ao consumidor a perceção de competitividade e mesmo rivalidade entre as organizações singulares que a constituem (Park e Mason, 1993).

Por forma a concretizar essa intenção, as equipas competem entre si pela aquisição dos melhores recursos da indústria, incluindo os recursos humanos. Disputam pela contratação dos melhores jogadores, dos melhores treinadores, dos executivos mais experientes e capazes (Roberts, 1984).

Assegura-se ao público que as equipas são individualmente geridas, através de uma estrutura de gestão própria, sendo que os sócios têm o direito de decidir o rumo da gestão interna dos clubes, através das assembleias gerais e de eleições dos corpos sociais (este é o modelo europeu, pois nos EUA é comum as equipas desportivas serem propriedade de alguém ou de alguma entidade).

Quanto mais adeptos um desporto tiver e mais interessante for a competição, melhor será para todos. Em muitas ocasiões faz até sentido que os clubes, rivais nas competições desportivas que disputam, trabalhem em conjunto no sentido de promover a modalidade que representam (Sá, 2012). É nesta ambivalência entre uma gestão individual e uma outra coletiva que reside o núcleo de sucesso da indústria desportiva, mais concretamente da indústria desportiva europeia.

### 2.2.3. Caracterizando o fan desportivo

A gênese da procura do produto desportivo reside no interesse dos fãs (Borland e MacDonald, 2003 citados por Dionísio et al., 2008) que, simplificando, na sua forma mais pura estão a adquirir a incerteza do resultado final (Sutton and Parret, 1992).

As motivações para o fazerem variam de pessoa para pessoa, pois os espectadores desportivos não têm todos necessariamente de ser fãs. Jones (1997, citado por Dionísio et al., 2008) diz-nos que o mero espectador seguirá uma equipa ou um desporto, e no final do evento esquecê-lo-á.

Por sua vez, um fã assistirá ao evento com uma intensidade superior, dedicando uma parte significativa do seu tempo à equipa ou ao desporto que segue. Smith (1988, citado por Hunt et al., 2005) distinguiu “fãs normais” dos “fãs sérios”. A grande diferença entre ambos reside no fato de os fãs sérios acreditarem que o resultado final importa verdadeiramente.

É importante fazer-se esta distinção. Ser fã significa ter uma devoção especial. Em inglês, a expressão correta que define este comportamento é “*Fandom*”. *Fandom* pode ser definida como uma afiliação especial, em que o indivíduo que se afilia cria uma significância emocional própria, que deriva da sua pertença a um determinado grupo, (Hunt et al., 2005)

Os fãs desportivos distinguem-se dos espectadores desportivos também pelo fato de sentirem que existem poucas alternativas creíveis a esta devoção, surgindo isto em consequência da lealdade incondicional que nutrem pela equipa ou pelo desporto que veneram (Kurlantzick, 1983).

Um fã desportivo sente-se parte do evento, não sendo este sentimento de pertença determinado pela posse de determinadas capacidades especiais (Wann e Branscombe, 1990). Dando um exemplo, um adepto do FC Porto não necessita de ser um jogador profissional de futebol para sentir que faz parte do evento. Ser fã também significa usufruir de benefícios sociais, como o de sentir um espírito de camaradagem comunidade e solidariedade, assim como uma autoestima reforçada, e por vezes até um status social engrandecido (Zilmann *et al*, 1989 citado por Dionísio et al., 2008)

A distinção entre um fã e um normal consumidor desportivo leva-nos inevitavelmente a concluir que existem fatores para além da incerteza do resultado final que levam o consumidor a interessar-se pelo produto desportivo. A motivação dos fãs e o seu subsequente comportamento vai para além do recorde de vitórias das equipas e a sua correspondente performance desportiva (Hunt et al., 2005).

A prova disso reside no fato de existirem seguidores de uma equipa desportiva que incondicionalmente a seguem, quer esta perca ou ganhe consistentemente. São os chamados “*die hard fans*”, e em oposição os “*fair weather fans*” sentir-se-ão mais ou menos atraídos pelo produto desportivo dependendo do nível de performance desportiva apresentado.

Um aspeto parece distinguir estes dois tipos de fãs: aparentemente uns praticam os processos de BIRGing (*Basking In Reflected Glory*) e outros de CORFing (*Cutting Of Reflected Failure*). O normal é os fãs, ou simples consumidores desportivos, reagirem segundo o processo de BIRG quando as suas equipas são bem sucedidas.

Quando o contrário se verifica, tendem a concretizar o processo de CORF. O primeiro processo refere-se ao desejo dos indivíduos incrementarem uma associação deles próprios com entidades ou outros indivíduos bem sucedidos, servindo esta função como uma forma destes exponenciarem o seu próprio ego (Wann e Branscombe, 1990)

Em relação ao segundo processo, as pessoas também tendem a aumentar a sua distância para com pessoas ou entidades mal sucedidas, servindo este processo como medida de proteção da autoestima.

Não obstante, facilmente encontraremos fãs incondicionalmente leais às suas equipas, que independentemente das suas equipas ou atletas de eleição estarem afundadas numa série negra de derrotas ou de vencerem anos a fio um campeonato pouco competitivo (e conseqüentemente desinteressante) não deixam de assistir ao vivo aos jogos das suas equipas, quer nos estádios quer pela televisão. Esta diferença explica-se pelo fato dos consumidores desportivos em geral possuírem diferentes níveis de afiliação psicológica em relação a um determinado objeto desportivo (Wann e Branscombe, 1990)

O nível de identificação psicológica que o consumidor desportivo tem para com a sua equipa poderá assim tornar-se um moderador importante dos processos de BIRGing e de CORFing.

Sloan (1979, citado por Wann e Branscombe, 1990) corrobora esta ideia ao defender que certos fãs admitem em qualquer circunstância a sua ligação à sua equipa de eleição, mesmo em casos de derrota, sugerindo deste modo uma ligação emocional mais forte para com a sua equipa. Estes indivíduos claramente não demonstram ser influenciados pelo processo de CORFing. A lógica, portanto, demonstra-nos que nem todos os grupos de consumidores desportivos executam os processos de BIRGing e de CORFing. Só aqueles emocionalmente e psicologicamente ligados às suas equipas de eleição ao ponto destas serem pelo menos moderadamente importantes na definição da sua própria identidade (Wann e Branscombe, 1990).

### 2.3 O marketing desportivo *web-based*

A internet tornou-se um instrumento importante no modelo de negócios das organizações desportivas, sendo um elemento fulcral na concorrência não desportiva entre as organizações.

Websites desportivos refere-se a qualquer website que disponibilize informação que se relacione com desporto, venda produtos desportivos e ofereça serviços relacionados com desporto. Websites desportivos dividem-se em 4 categorias (Caskey e Delpy, 1999): websites de conteúdos (*content websites*), sites das ligas desportivas ou da própria equipa (*team or league sites*), sites comerciais (*commerce sites*) e sites de apostas (*gambling websites*).

Ao falarmos de estratégias desenvolvidas pelas organizações desportivas falamos especificamente de *team or league sites* e também dos sites de *social networking*. As organizações profissionais desportivas podem influenciar a opinião pública, informar e interagir diretamente com a comunidade que a segue com devoção, gerando por estes meios lucros significativos, tanto através do *merchandising*, como através da venda de bilhetes (*ticketing*) entre outras formas (Scholl e Carlson, n.d.).

O potencial de utilização da Internet para a promoção deste tipo de atividades é enorme, simplesmente porque os produtos mais apetecíveis para a compra pela Internet são aqueles que são fornecidos por marcas de renome, que promovam a confiança. E se tomarmos o exemplo dos clubes de futebol, verificamos que na Europa estes são marcas reconhecidas pelo grande público (Kriemadis, Terzoudis, e Kartakoullis, 2010) que induzem a confiança.

Um uso eficaz da internet torna-se vital em qualquer estratégia de marketing desportivo, e a generalidade das grandes organizações desportivas profissionais a nível mundial já posicionam este elemento como um vetor crucial das suas estratégias de marketing (Bickel, 2012)

Sem o interesse contínuo e o acompanhamento incondicional dos fãs, as organizações profissionais do desporto dificilmente existiriam nos atuais moldes. A lealdade dos fãs, tanto dentro dos estádios como fora, importa verdadeiramente (Brauer *et al*, citado por Scholl e Carlson, n.d.). O fã é portanto o foco da atenção das organizações desportivas.

Assim se explica o facto da maioria das equipas possuírem websites, contas nas redes sociais, contas no Youtube, ofertas de jogos *fantasy*, entre outras (Ioakimidis,2010). Brown (2003) estudou 750 organizações desportivas que tinham optado por criar um website desportivo, tendo o seu estudo procurado perceber quais são os principais objetivos de comunicação de marketing dos responsáveis pelos sites e quais os benefícios percebidos de se estabelecer um website desportivo.

O autor concluiu que a maioria dos detentores dos websites desportivos que foi alvo de estudo, tinham como grande objetivo fornecer informação acerca da organização aos visitantes do site. Os principais benefícios percebidos relacionavam-se com o atingir de um segmento demográfico de interesse operacional para a organização e o estabelecimento de lealdade do consumidor.

Por sua vez, Hur, Ko e Valacich (2007) propuseram um modelo conceptual das motivações e preocupações dos utilizadores quando estes usam websites desportivos. Cinco motivações destacam-se nesse modelo: conveniência, qualidade da informação, diversão, socialização e razões económicas. De entre as preocupações, os autores salientam a segurança e privacidade, a qualidade do produto, o serviço ao cliente e a fiabilidade das entregas. Seo and Green (2008) propuseram 10 motivações que levam os consumidores a visitar websites desportivos: devoção clubística, comunicação interpessoal, conhecimento técnico, expressão aficcionada, entretenimento, razões económicas, tempo de lazer, informação, escape e suporte emocional.

É hoje uma ideia generalizada de que a Internet não se extingue numa forma eficaz de promover uma política de relações públicas. Brown (2003) considera que os marketeers desportivos devem assegurar-se que as plataformas das organizações desportivas sediadas na *web* sejam construídas usando elementos que permitam aos visitantes interagir com a organização, tirando assim partido do potencial do marketing interativo.

A interatividade é considerada uma das principais características da Internet (Ko, Cho e Robert, 2005; Liu e Shrum, 2002, citados por Ahn, 2010), do qual os utilizadores podem beneficiar em grande escala, controlando a informação que desejam receber, podendo procurá-la, modificá-la e eliminá-la (Ghose e Dou, 1998, O'Keefe, O'Connoer e Kung, 1998; Sicilia, Ruiz and Munuera, 2005, citados por Ahn, 2010).

Os efeitos positivos da interatividade em relação aos websites foi comprovada em vários estudos de comunicação e media ( Cho e Leckenby, 1997; Hwang e McMillan, 2002; Ko, *et al*, 2005; McMillan, Hwang e Lee, 2003; Raney, 2005; Sicilia, 2005 citados por Ahn, 2010), tendo alguns destes autores mencionado que as funcionalidades interativas atraem utilizadores a permanecerem mais tempo nos websites ( Ko *et al*, 2005, citada por Ahn, 2010), contribuem para que se sintam mais entretidos e envolvidos ( Raney, 2005, citada por Ahn, 2010) além de ser um estímulo ao processamento eficaz da informação disponibilizada ( Sicilia, 2005, citada por Ahn, 2010)

Os fãs desportivos online são de facto recetores de conteúdos, mas poderão também ser transmissores (Li *et al*, 2002 citado por Hur, Ko e Valacich, 2011) pois apreciam partilhar as suas opiniões (quanto à performance da equipa ou contratações de novos jogadores, por exemplo), assim como retiram prazer ao interagir com outros fãs em redes sociais ou até a responder a inquéritos promovidos pelas organizações desportivas que seguem com devoção (Green, *et al*, 2007, citado por Hur, Ko e Valacich, 2011). Através dos websites desportivos, as pessoas podem descobrir muitas destas funções interativas, o que poderá diferenciá-los dos meios de media mais tradicionais, tornando-os mais atrativos.

Em conclusão, estas plataformas de que falamos não devem ser fornecedoras unidirecionais de informação. Segundo Delpy e Bosetti (1998, citados por Scholl e Carlson, n.d.) o fornecimento unilateral de informação perfila-se como sendo uma estratégia muito embrionária, tendo assumido um papel importante no início do processo de comercialização da web, podendo nos

dias de hoje ser considerado insuficiente, simplesmente porque a experiência online interativa é crucial na procura de um comprometimento dos fãs para com a organização desportiva (Cordova, 2009 citado por Bickel, 2012).

Mas a verdade é que a maioria dos marketeers responsáveis pela promoção dos websites desportivos ainda têm dificuldades em concretizar a missão de utilizar os websites como ferramentas interativas de marketing (Filo e Funk, 2005).

### 2.3.1 Os relacionamentos com as marcas desportivas

Ao falarmos de práticas de marketing sustentadas numa forte presença na *web* (ou seja no universo digital da internet) torna-se impossível não falarmos no conceito de *relationship marketing*.

Segundo Morgan e Hunt (1994) *relationship marketing* são as atividades de marketing direcionadas para o objetivo de estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso. Esta definição baseia-se na *commitment-trust theory* dos mesmos autores. Por sua vez Oderken-Schroder *et al* (2003) seguem a mesma linha de pensamento considerando que *relationship marketing* pode ser identificado como qualquer forma de marketing orientado para o objetivo de formar e de manter relações de valor com os consumidores.

O acrescido interesse no *relationship marketing* advém da assunção de que estratégias baseadas neste princípio tendencialmente beneficiam a relação das organizações para com os seus consumidores por se esperar que seja gerado muito mais valor na aposta na qualidade ao invés da quantidade das relações com os consumidores .

Relações fortes e duradoiras com os consumidores são normalmente sinónimo de um aumento nas vendas, redução dos custos e sobretudo incremento dos lucros ( Ravald e Gronroos, 1996). Relações próximas, positivas e fortes com os consumidores poderá inclusive tornar-se num recurso inimitável, tornando-se assim numa vantagem competitiva crucial para a organização que aposta neste tipo de estratégias (Morgan e Hunt,1995).

Papista e Dimiatridis (2012) identificaram cinco elementos chave que consideram importantes na formação de relações de qualidade com os consumidores: confiança (*trust*), comprometimento (*commitment*), satisfação (*satisfaction*) amor (*love*) e intimidade (*intimacy*).

Exponenciando estes elementos relacionais com o consumidor, estar-se-á implicitamente a melhorar a qualidade da relação dos consumidores para com as organizações e as marcas.

Naturalmente que também as organizações desportivas vêm reconhecendo a importância e potenciais benefícios do *relationship marketing*. A título de exemplo, no decorrer do seu estudo, Kim *et al* (2011) identificaram que todas as organizações desportivas da *Major League Baseball (MLB)*, *National Basketball Association (NBA)*, *National Football League (NFL)* e *National Hockey League (NHL)* usam ferramentas de *social media*, tal como o Twitter e o Facebook como meio de colocarem em marcha estratégias de *relationship marketing*.

O interesse crescente das organizações desportivas pelo *relationship marketing* interpreta-se pelo simples facto de ser do senso comum que uma base de fãs forte é vital no sucesso futuro de qualquer organização desportiva (Buhler e Nuffer, 2010, Beech e Chadwick, 2007, Desbordes, 2007 citados por Kim *et al*, 2011). Fãs devotos assistem aos jogos de uma forma muito mais regular quando em comparação com os menos devotos, compram mais *merchandising* oficial do clube e procuram nos meios de media todo o tipo de informação que se relacione com o clube que devotam. Além de que as organizações desportivas com uma base muito sustentada de fãs devotos tornam-se um *asset* muito mais apetecível aos olhos de *sponsors* e dos *media* (Kim *et al*, 2011)

Pode-se assim considerar que estratégias de *relationship marketing* beneficiam grandemente as organizações em geral, e muito particularmente as organizações desportivas, podendo inclusive uma base de fãs devota da organização tornar-se numa fonte de rendimento tanto direta como indireta para a própria organização desportiva.

### **2.3.2 A era das redes sociais online**

Ao longo de toda a primeira década do século XXI, o mundo assistiu a uma imensa transformação naquilo que é a realidade dos *media* (Mangold e Faulds, 2009 citado por Bruhn, Schoenmuller e Schafer, 2012). Blogs, microblogs e as redes sociais, têm vindo progressivamente a substituir os tradicionais meios de *media*, e a notoriedade destes meios de comunicação parece hoje ilimitada (Bruhn, Schoenmuller e Schafer, 2012).

Novas oportunidades de interação são hoje oferecidas por estes novos meios (Acquisti e Gross, 2006), e todos tentam aproveitar ao máximo estas potencialidades. Na génese do sucesso

destes meios de comunicação está o facto das pessoas serem sociais por natureza, o que as leva a recolher ou partilhar informação com significado para elas mesmas (Ioakimidis, 2010).

Muitos autores afirmam que a grande diferença entre os tradicionais meios de media e a Internet reside na interatividade (Ha e James, 1998, McMillan e Hwang, 2002, Liu, 2003, Wu, 1999, citados por Ahn, 2010). Pode-se definir interatividade nos meios computadorizados de comunicação como o nível a que os comunicadores e a audiência recetora trocam informação, ou estão dispostos a facilitar as necessidades de comunicação um do outro (Ha e James, 1998).

Os meios tradicionais de *media* disseminam informação unilateralmente, ao contrário da Internet, onde estamos perante uma relação diádica de transferência de informação (Cho e Leckenby, citados por Ahn, 2010). Desta forma, se formos a descrever os níveis de interatividade dos meios tradicionais de *media* (jornais, rádio, televisão) constataremos que estamos perante meios de baixo nível de interatividade, ao contrário de Internet que pode ser considerada um meio de grande interatividade (Steuer, 1992).

Os sites mais populares de hoje são sem dúvida as redes sociais online. Antes de mais é importante distinguir “redes sociais” de “redes sociais online”. Recuero (2009, citado por Silva, 2011) afirma que as “redes sociais online” são como que um suporte que auxiliam as “redes sociais”, mas são as pessoas que na sua génese as compõem. O suporte online constitui-se apenas como uma ferramenta necessária à sua criação. Por “redes sociais online” entende-se serem as coletividades na Internet onde as pessoas procuram relacionar-se e interagirem umas com as outras, fazendo uso de perfis que as representam a elas mesmas e às suas conexões (Acquisti e Gross, 2006)

Boyd & Ellison (McCarthy, Pioch, Rowley, e Ashworth, 2011) definiram as redes sociais como sendo serviços sediados na Internet, que permitem (1) aos indivíduos possuírem perfis públicos ou semipúblicos, (2) construir uma rede de ligação a outros utilizadores, assim como (3) visualizar e navegar através das conexões de outros utilizadores. A amizade ou as relações de trabalho são normalmente as ligações que impulsionam a expansão das redes sociais. Nelas as pessoas partilham conteúdos, e através das ligações que criam, vão construindo e reconstruindo a sua estrutura social (Tomaél e Marteleto, citado por Silva, 2011).

Soares, Pinho e Nobre (2012) corroboram esta ideia ao afirmarem que uma rede social pode ser entendida como uma sociedade online, cuja presença dos utilizadores se deve a motivos do foro emocional, relacionados com as ligações sociais que fazem no seu dia-a-dia.

Hennig-Thurau *et al* (2010) falam-nos em “*new media*”, definindo este conceito como sendo plataformas digitais de comunicação e informação onde as pessoas interagem, exibindo certos comportamentos, sendo que esses comportamentos são consumidos por outras pessoas (no momento ou não), e em qualquer lugar.

As principais características dos “*new media*” apontadas por estes autores, referem-se ao seu carácter digital, à sua enorme visibilidade e ao fato de estimularem a pró atividade. Estes novos *media* são usualmente conhecidos pelo termo “*social media*”.

Kaplan e Haenlein (2010,) definem *social media* como “um grupo de aplicações sediadas na Internet, que constroem as suas estruturas sob as fundações ideológicas e tecnológicas da *Web 2.0*, permitindo a criação e a troca de conteúdos criados pelos próprios utilizadores”. Associada a esta definição está a ideia de que os conteúdos não são passivamente consumidos pelas pessoas, mas são sim produzidos, partilhados e consumidos por utilizadores que ativamente geram conteúdos (Laroche *et al*, 2013).

Williams e Chinn (citados por Bickel, 2012) falam-nos de ferramentas, aplicações e plataformas que permitem aos consumidores conectarem-se, comunicarem e colaborarem uns com os outros.

Na mesma linha de pensamento, Ritcher e Koch (2007) definem *social media* como sendo aplicações e plataformas online que têm por objetivo facilitar as interações e a partilha de conteúdos. Estas ferramentas podem assumir uma grande variedade de formas, entre elas, blogs, blogs sociais, microblogs, wikis, entre outros (Kim e Ko, 2011).

No mundo empresarial, os *social media* são já encarados como sendo meios muito interessantes de gerar valor para o negócio (Shen e Khalifa, 2010). As empresas começam já a ir além do objetivo do desenvolvimento de websites com o fim único de estimular as transações e a promoção dos produtos e serviços oferecidos. Procuram agora encontrar novas formas de interagirem com os clientes, na busca por uma relação mais prolongada, em vez de uma que se cinja a uma única transação (Bruhn, Schoenmuller, e Schafer, 2012).

A necessidade de uma interação direta com os clientes afigura-se como cada vez mais premente, e as redes sociais vieram facilitar a satisfação dessa necessidade. Com estas novas ferramentas as empresas passaram a poder recolher mais informação sobre os seus clientes, e estes começaram a exigir uma interação direta com estas por forma a participarem diretamente no processo que culminará na aquisição de um bem ou de um serviço (Moorman e Ehall, 2010, citados por Silva, 2011).

As redes sociais são assim um ambiente rico para o desenvolvimento de atividades de marketing (Mangold e Faulds, 2009, citados por Soares, Pinho, e Nobre, 2012), abrindo a possibilidade de uma interação menos formal e no fundo menos descomplexada com os consumidores.

Segundo O'Shean e Alonso (2011, citados por Bickel, 2012), o principal objetivo por detrás da utilização das ferramentas de *social media* é o de criar um sentimento de pertença entre os consumidores, assim como acrescentar valor à organização. O marketing associado aos tradicionais meios de *media* (jornais, televisão, etc.) contemplava unicamente a transmissão unilateral de uma mensagem. Agora assistimos à proliferação de processos de marketing que visam construir uma relação com uma audiência, através do desenvolvimento de um processo interativo onde se trocam ideias e percepções.

Este novo paradigma do marketing resulta diretamente daquilo a que se chama o advento da *Web 2.0*, que passou a gerar uma maior participação dos utilizadores sobretudo através de partilha de conteúdos gerados pelos próprios utilizadores (Soares, Pinho, e Nobre, 2012).

Kaplan e Haenlein (2009) definem a *Web 2.0* como “plataformas em que o conteúdo e os aplicativos não são mais criados e publicados por indivíduos com intenções específicas, mas em vez disso são continuamente modificados por todos os utilizadores por via da colaboração” (p. 60-61). Por sua vez, McLoughlin e Lee (2007) falam-nos da “mais personalizada e comunicativa forma do World Wide Web, que enfatiza a participação ativa, a conectividade, a colaboração e a partilha de conhecimento e ideias entre os utilizadores (p. 665).

De entre as principais motivações apontadas pelos autores para a utilização das redes sociais, destaca-se o fato de os utilizadores normalmente procurarem estas plataformas como forma de satisfazerem o desejo de pertença a uma comunidade composta por pessoas que partilham interesses (Grabner-Krauter, 2009 citado por Soares, Pinho, e Nobre, 2012). A procura de uma

recriação dos ambientes sociais offline, é a principal motivação apontada por Ploderer *et al* (2008, citados por Silva, 2011).

Segundo estes autores, é muito comum os utilizadores usarem estes meios como forma de contactarem com pessoas que já fazem parte dos seus círculos sociais, não havendo assim uma procura primária de estabelecimento de novas conexões sociais, mas sim um reforçar das já existentes. Lampe, Ellison e Steinfield (2006) corroboram esta ideia ao afirmarem que na rede social de maior expressão no mundo, a Facebook, os usuários normalmente procuram pelas pessoas com quem já tenham uma relação offline, em detrimento de estranhos.

Soares, Pinho e Nobre (2012, p.5) referem que as redes sociais têm um papel determinante ao incrementarem as relações sociais dos utilizadores, permitindo-lhes interagir com os seus amigos de forma mais rápida, melhorando a performance da sua vida social (interações mais frequentes, permitindo-lhes manterem-se sempre a par das novidades, mantendo as relações sociais mais fortes) dando-lhes um maior controlo das suas interações sociais”.

A busca por informação que sustente um processo de decisão, entretenimento, satisfação do desejo de pertença e sobretudo a procura de uma afiliação, são assim as principais razões apontadas pelos autores para a utilização das redes sociais (Armstrong & Hagel, 1996; Kaye & Johnson, 2004; Grabner-Kräuter, 2009; and Mital, Israel, e Agarwal, 2010, citados por Soares, Pinho, e Nobre, 2012).

Não obstante, muitos advogam que o desenvolvimento de processos de marketing em plataformas de *social media* como as redes sociais, destrói por completo as suas fundações e sobretudo o seu propósito original, intimamente correlacionado com uma ideia “humanista”, no sentido de ser criada “ por pessoas para pessoas”.

Uma “ditadura de conteúdos” imposta por marketers que procuram a satisfação de interesses corporativos é o principal argumento apresentado pelos críticos dos processos de marketing associados ao *social media*. A realidade, é que o marketing é já hoje uma dimensão sedimentada nestas estruturas digitais, e muitos acreditam ser possível centrar o ónus das ações dos marketers digitais no objetivo de criar um sentimento de pertença, em vez de exclusivamente tentar alienar a sua audiência (Bruhn, Schoenmueller, e Schäfer, 2012)

### 2.3.3 Facebook, a rede social de maior expressão

De entre todas as redes sociais existentes no vastíssimo mundo online, sem dúvida alguma que a Facebook é a mais popular, possuindo hoje uma expressão global. Uma em cada 12 pessoas no planeta possuem uma conta Facebook. A diversidade dos utilizadores do Facebook é tal, que só nesta rede social encontram-se pessoas que falam 75 línguas diferentes, passando os utilizadores uma média conjunta de 700 milhões de minutos por mês a navegar no site (Time Magazine, edição online, Dezembro 2010).

A comunidade Facebook é hoje tão vasta que se fosse um país seria o 3º mais populoso do mundo, só ultrapassado pela China e pela Índia. (Soares, Pinho, e Nobre, 2012). Estima-se 70% dos utilizadores estejam fora dos EUA, e que a cada dia que passa cerca de 700.000 novos utilizadores se juntem a esta imensa rede social. Mais de 13 milhões de utilizadores atualizam o seu status pelo menos uma vez por dia (Shen e Khalifa, 2010).

De entre todos os continentes, a Europa é aquele que apresenta uma maior percentagem de utilizadores, contando em Março de 2012 com 232 835 740 utilizadores. Destes, 420 372 são portugueses, posicionando o nosso país na trigésima sétima posição no ranking dos 200 países utilizadores do site. O utilizador típico do site posiciona-se na faixa etária dos 18-34 ( ver figura 2) (Silva, 2012)

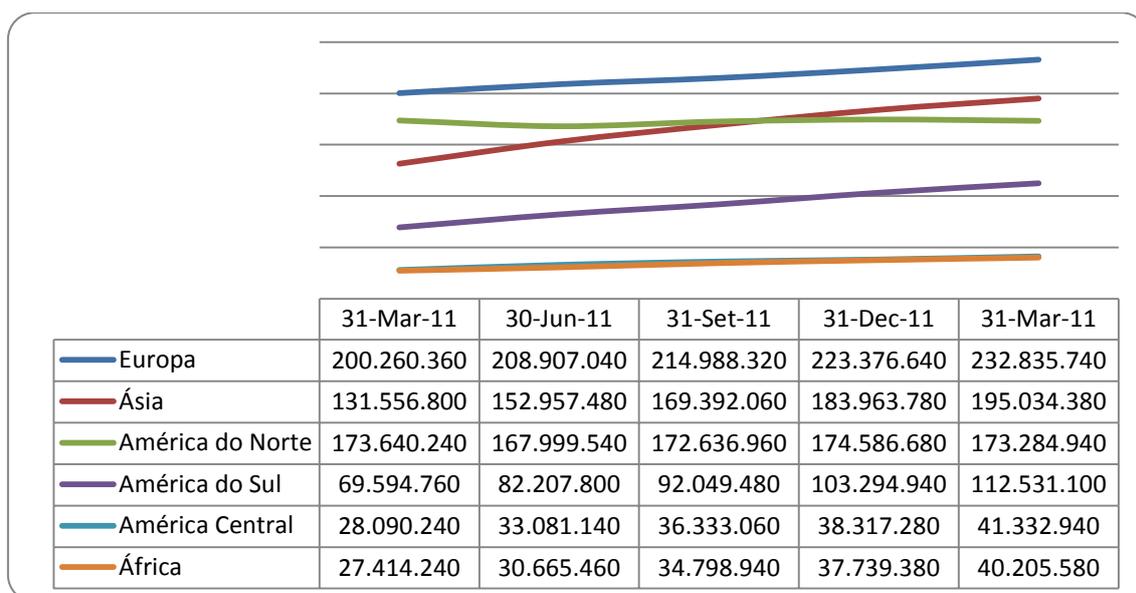


Fig. 2- Crescimento de assinantes do Facebook no mundo entre 2011 e 2012

(Fonte: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/portugal>),

O sucesso da Facebook resulta em grande parte da visão de Mark Zuckerberg, o criador e fundador do site, cujo plano passava por construir uma versão online das relações sociais que executamos na vida comum. Sendo inicialmente uma rede social online para estudantes universitários, a Facebook rapidamente procurou capitalizar o seu sucesso embrionariamente adquirido ao criar uma versão para as escolas secundárias, em Setembro de 2005.

Em 2006 a empresa já havia introduzido comunidades para organizações comerciais, sendo que em Novembro desse ano cerca de 22.000 organizações já possuíam um diretório Facebook (Smith, 2006 citado por Lampe, Ellison e Steinfeld, 2006). Em finais de 2006 o site era já o sétimo mais bem sucedido do mundo em termos de *page views* (Cassidy, 2006 citados por Lampe, Ellison e Steinfeld, 2006).

Mark Zuckerberg entende a Internet como sendo uma conexão de pessoas e não de computadores. A Facebook é o culminar dessa forma de pensar ímpar (Time Magazine, edição online, Dezembro 2010). A ambição de Zuckerberg é imensa, tendo-se proposto ao desafio de ligar o mundo através do Facebook. Hoje é uma plataforma muito importante na vida das pessoas nas sociedades ocidentais, pois é lá que as pessoas passam grande parte do seu tempo de lazer, assistindo a vídeos, organizando festas, trocando fotos entre si, ou jogando jogos online disponibilizados pelo site. Poder-se-á mesmo dizer que é no Facebook que as pessoas vivem as suas vidas digitais, mas sem a necessidade de recorrerem a avatares online (Laroche *et al.*, 2013)

Quanto ao mundo dos negócios, a grande maioria das empresas começa a utilizar o Facebook como forma de comunicarem com os consumidores, estimando-se que entre 66% a 96% das empresas de bens de consumo já tenham utilizado esta rede social em seu benefício, promovendo assim a identidade das suas marcas, o desenvolvimento do produto, a relação com os clientes, conseguindo também por esta via tornar os consumidores já fidelizados em verdadeiros embaixadores da marca (Burson- Marteller, 2010, “ Marketers Engage”, 2009; Swedowsky, 2009; Wong, 2009, cit. In Hyllegard et al (2010, p. 61), citados por Silva, 2012).

Segundo Mintel (2010, citado por Papasolomou e Melanthiou, 2012) os gastos das empresas em marketing no Facebook conheceu um aumento exponencial de 166% de 2007 a 2009, atingindo o valor de 2,4 mil milhões de dólares em 2009.

São numerosos os exemplos que atestam a utilização frequente do Facebook por parte das empresas. York (2010, citado por Rothschild, 2011) refere que a Starbucks reavivou o seu negócio através do Facebook. Kaplan e Haenlein (2009, citados por Rothschild, 2011) relatam-nos que a Victoria's Secrets assumiu o Facebook como meio de promover iniciativas de marketing, tendo através desta rede criado a PINK Nation, que basicamente é uma página de fãs que promove a lealdade à marca por intermédio de variadas iniciativas. A consultora Ernst & Young já utilizou o site como forma de recrutar novos funcionários, assim como a DELL (dados CNN, edição online, 2009).

A possibilidade dos marketeers terem acesso a dados semipúblicos acerca do que as pessoas estão a fazer, do que gostam de comprar, experimentar e experienciar, começa a ser encarada como uma mais valia numa perspetiva de marketing. Imagine-se que os marketeers poderiam ter acesso a todas as conversas telefónicas que uma pessoa teve ao longo de um certo período de tempo. De certa forma, o nosso mural no Facebook é isso mesmo: uma fonte de informação, tão fidedigna como as conversas que tivemos com os nossos próximos (dados CNN, edição online, 2009).

Não obstante, este tipo de práticas não são isentas de polémica. Em 2006, o jornal *The Yale Daily News* noticiou que vários empregadores começavam a utilizar o Facebook como meio de adquirir informação acerca dos potenciais funcionários das empresas (The Yale Daily News, edição online, 2006)

São muitos os testemunhos que abonam a favor da presença das empresas na rede Facebook. Devido à sua capacidade e habilidade para conectar pessoas de todos os tipos assim como todo o género de negócios, e sobretudo devido à sua imensa popularidade (Hagel e Armstrong, 1997, Wellman e Gulia, 1999, citados por Laroche et al., 2013) investigadores reputados e várias franjas de opinião do mundo empresarial encorajam entusiasticamente a presença das empresas no Facebook, e sobretudo a procurarem “retirar vantagem disso mesmo, se a sua ambição de sobrevivência existe de facto” (Kaplan e Haenlein, 2010).

A procura de uma gestão concertada da imagem das empresas é também um objetivo que está por detrás da utilização do Facebook por parte das empresas, sendo hoje um instrumento vital na gestão da reputação das empresas (Becker, Nobre, e Vijay, 2012)

Pode-se assim concluir que o Facebook é hoje um veículo importante na comunicação das empresas com os consumidores, sendo sobretudo um meio extremamente útil das empresas trabalharem de forma positiva a sua reputação e imagem (Becker, Nobre, e Vijay, 2012)

#### 2.3.4 O social media marketing no mundo do desporto profissional

O *social media marketing* é notoriamente umas das tendências em voga nas ações de marketing das organizações desportivas. O desporto profissional vem integrando o *social media* e a tecnologia móvel no *marketing mix* desportivo ao longo dos últimos anos. Tudo começou com iniciativas de marketing das ligas desportivas norte-americanas como a NFL (*National Football League*) e a NBA (*National Basketball League*) e das organizações desportivas que as constituem, que criaram websites oficiais especialmente direcionados para os fãs, como por exemplo os Cleveland Cavaliers os Phoenix Suns, Portland Trailblazers, New Orleans Hornets entre outros, que criaram os seus próprios *fans sites* (Baloulli & Hutchinson, 2010)

Quando se junta fãs desportivos e *social media* inevitavelmente criar-se-á nestes um apetite insaciável por conteúdos que estejam presentes num espaço super-transacional, como é de fato a Internet. Os membros das comunidades online (Facebook, Twitter, MySpace etc...) fazem uso das suas contas por forma a receber atualizações de informação de eventos a decorrer, promoções e passatempos, além de poderem aceder aos websites oficiais do clube.

São várias as razões que justificam o recurso ao *social media marketing* por parte das organizações desportivas. Rothschild (2011) realizou um estudo que procurava perceber quais as principais razões por detrás da adopção de uma estratégia de *social media* por parte dos gestores de recintos desportivos e de entretenimento: 65% dos questionados indicaram procurarem aumentar o *lead generation* (criação de interesse nos consumidores) e 51% indicaram a importância de monitorizar as conversações acerca da sua marca.

Em relação aos principais fatores que retraem a utilização de estratégias de *social media* (especificados na fig.4), 2 terços dos inquiridos (67%) destacaram que a principal razão reside na falta de recursos humanos que facilite a gestão do *social media* (Rothschild, 2011). De relevar que apenas 6% dos inquiridos destacaram como principal razão para a não adoção deste tipo de estratégias o facto dos consumidores não serem ativos no mundo do *social media*,

percentagem diminuta que em certa medida comprova a grande utilização destes meios por parte dos consumidores desportivos e de entretenimento em geral.

Reason	%
To increase lead generation	65
Monitor conversation about our brand	51
My competitors are doing it	37
Directive from management	14
I do not know why we have one	1
Other	24
Total	100 <sup>a</sup>

Note: <sup>a</sup>More than one reason was allowed, therefore percentages add up to more than 100

Reason	%
We do not have enough staff to manage it	67
Not enough data or analytics to develop ROI	30
Getting buy-in from senior management	15
I do not think our audience is active on social media	11
Social is not a part of our strategic roadmap	6
We cannot develop a compelling business case	3
Total	100 <sup>a</sup>

Note: <sup>a</sup>More than one reason was allowed, therefore percentages add up to more than 100

Fig. 3- Razões que levam à implementação de estratégias de social media ( Rotschild, 2011 p. 145) e Fig. 4- Principais factores que retraem a utilização de estratégias de social media (Rotschild, 2011 p. 145)

Em relação á importância dos diferentes meios de *social media*, Rotschild (2011) evidenciou no mesmo estudo que o email é visto ainda como uma ferramenta extremamente importante, sendo os meios de *social media* como o Facebook, o Twitter e o Youtube aqueles que imediatamente se seguem na lista, como se poderá constatar na figura 5.

Por sua vez Ioannidis (2010) investigou o uso da internet na prossecução do objetivo de incrementar a interação com os fãs, tendo para isso estudado 12 organizações desportivas norte-americanas e europeias de topo, dos mais variados desportos como o futebol, rugby, hockey no gelo e futebol americano. Selecionou para isso as ligas mais conhecidas dos respetivos desportos, por representarem o nível mais elevado de cada desporto selecionado (no caso a Premier League inglesa, a NHL, a Rugby 's Super League e a NFL).

	Technology/social media	Rating
Table IV. Importance of technologies used for social media rated on five-point Likert scale where 5 – “very important”	E-mail	4.6
	Facebook	4.3
	Twitter	3.8
	YouTube	3.5
	Blogs	3.0
	Flickr	2.7
	MySpace	2.4
	Foursquare	2.3
	Digg.com	2.0
	Other	2.6

Fig.5. Importância das tecnologias usadas em estratégias de *social media* (Rotschild, 2011 p. 146)

O autor procedeu a uma análise tendo em vista perceber quais as ferramentas de marketing online mais utilizadas pelas organizações desportivas estudadas, tendo concluído que uma grande amplitude de ferramentas interativas estavam disponíveis nos websites analisados. (fig.5)

De entre os serviços de media mais utilizados, o autor descobriu que serviços de vídeo e áudio são os mais frequentes, seguido de jogos e concursos, sendo que o email e o *social media* são também bastante usuais (fig.6)

Diversos casos poderiam ser apresentados como bem sucedidos na utilização de estratégias de *social media*, sobretudo no mundo do desporto com o qual este estudo mais se relaciona, o futebol. O Manchester City, milionário clube inglês que disputa a Premier League (campeão inglês na época 2011/2012) é usualmente o clube referido como estando na dianteira no que concerne à utilização inovadora deste tipo de ferramentas.

Sean Walsh, responsável pelo conhecido blog desportivo *Digital.Football.com* fala-nos da estratégia de entretenimento ao invés de uma estratégia *marketing push* do Manchester City que se tem sedimentado como o principal diferenciador em relações aos outros clubes da Premier League presentes no mundo do *social media*.

Fig.6-Ferramentas de marketing online usadas pelas organizações desportivas (Ioakimidis, 2010,p.276)

FIGURE 1 Selected online marketing tools by teams (N=12)

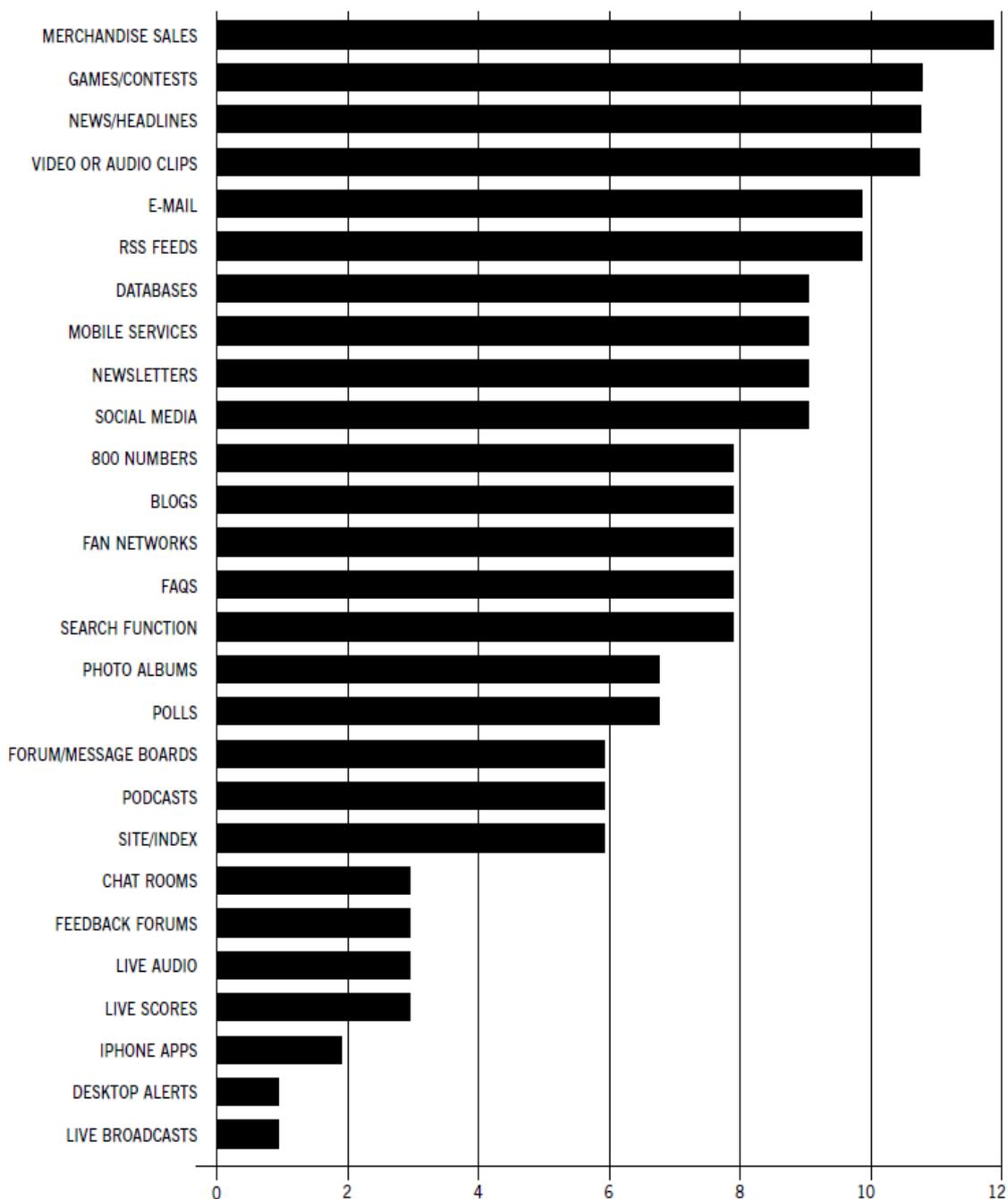


FIGURE 3 Most frequently used media services

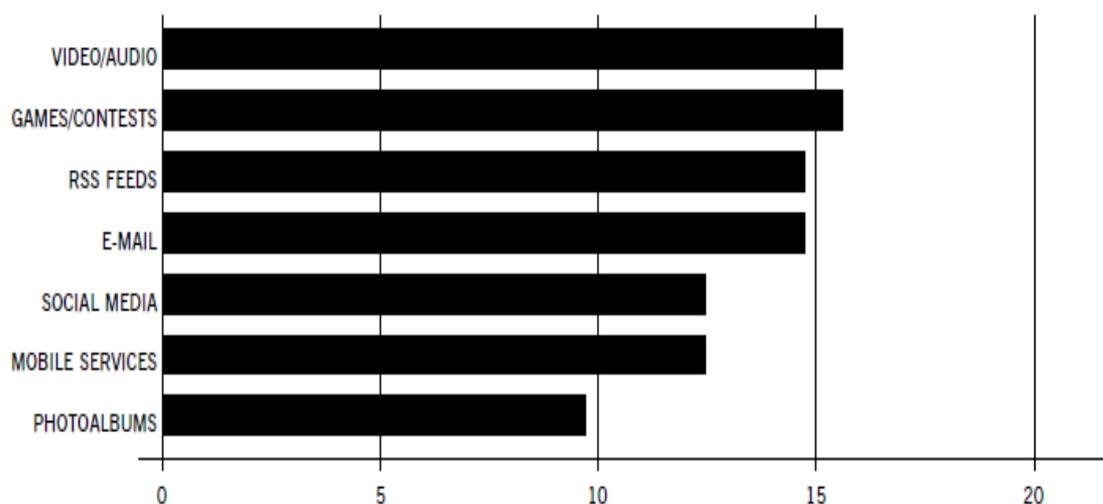


Fig. 7- Meios de medias mais frequentemente usados pelas organizações desportivas (Ioakimidis, 2010, p. 279)

Por exemplo, o clube tomou a iniciativa de promover *streams* ao vivo de sessões de treino da equipa, transmitindo exclusivamente para os seus fãs no Facebook (The Marketing Magazine, edição online, 2012).

O clube possui também um canal no Youtube que lhe permite oferecer semanalmente conteúdos “*behind the scene*”, como por exemplo imagens em direto a partir da câmara instalada no túnel de acesso ao relvado do Etihad Stadium (estádio que acolhe os jogos em casa do Manchester City).

O City possui inclusive um acordo de conteúdos com o Youtube, que lhe dá pleno controlo dos conteúdos presentes no canal assim como em relação à gestão do *advertising* que rodeiam esses conteúdos. São carregados cerca de 100 vídeos mensais neste canal. Promove também algumas iniciativas no Twitter, onde por exemplo já organizou conversas entre os fãs da equipa e uma das estrelas da equipa, o belga Vincent Kompany. O fã que colocasse o *tweet* mais emotivo do dia recebia a camisola usada por Kompany no jogo seguinte, um poster assinado pela estrela belga, e a sua braçadeira de capitão (The Marketing Magazine, edição online, 2012).

Este tipo de iniciativas são encorajadas no seio do clube. Russel Stropford, responsável pela estratégia digital do Manchester City, refere que o clube “não encoraja os jogadores a estarem presentes nem a serem ativos no Twitter (...) mas que se quiserem estar presentes nas

plataformas sociais nós iremos tratar de os aconselhar acerca das melhores práticas” ( The Marketing Interview, 2012, p.30)

Um outro exemplo de sucesso é o do Real Madrid F.C, que é hoje o clube mais rico do mundo e a terceira marca desportiva mais valiosa (Revista Forbes, edição online, 2009). Procurando exponenciar a conexão da sua marca para com os seus aficionados assim como proporcionar-lhes novos conteúdos com o qual se identificassem, o Real Madrid desenvolveu abordagens inovadoras ao *social media*, sendo de destacar sobretudo as sinergias que cria com o seu website oficial (Garcia, 2011)

Desde que foi lançada, a página Facebook do Real Madrid tornou-se num sucesso, tendo hoje mais de 42 milhões de seguidores. Tendo sido inicialmente criada com a intenção de testar as suas abordagens em relação à interação com os fãs, acabou por sedimentar-se como uma ferramenta poderosa de dirigir tráfego para o website oficial, Realmadrid.com.

Um exemplo de uma das iniciativas inovadoras do clube na sua página Facebook, foi a criação de um vídeo especial de comemoração do aniversário de um dos seus jogadores, complementada com a venda de uma camisola comemorativa exclusiva, que só seria vendida nas 24 horas do dia de aniversário do jogador. A chave desta promoção reside na criação de conteúdos que incentivassem as conversações entre os fãs. O intuito passava por criar uma ligação com os fãs, gerando interesse através do conteúdo em vídeo, que conseqüentemente orientou o tráfego para a loja online no website oficial, exponenciado assim as vendas das camisolas (Garcia, 2011).

Assim como o caso de sucesso Manchester City, também é ideia assente no Real Madrid que os jogadores, que são os verdadeiros focos de interesse para os fãs, devem ter liberdade de se exprimirem nas plataformas de *social media* (Garcia, 2011) pois só desta forma é possível criar ligações sólidas entre os fãs e a marca Real Madrid.

#### **2.4 Breve apresentação do FC Porto e SC Braga,**

Com o intuito de estabelecer uma conexão entre a revisão bibliográfica e o estudo empírico, será feita uma breve apresentação das duas organizações desportivas que são alvo de atenção ao longo da dissertação.

Esta contextualização será útil ao leitor pouco familiarizado com o fenómeno desportivo, podendo assim perceber melhor o contexto por detrás destas duas organizações, que tipo de atividades desenvolvem e quais as suas principais aspirações no futuro.

Fundado em 1893 por António Nicolau d'Almeida, homem do desporto e um bem sucedido comerciante de Vinho do Porto, o *Foot-ball Club do Porto* surgiu quase como uma importação da pátria do futebol, a Inglaterra (fonte: site oficial do FC Porto). Numa cidade de acentuados contactos comerciais com terras de Sua Majestade, nada mais natural, portanto.

Em 1912 o FC Porto passa a realizar os seus jogos no histórico Campo da Constituição, participando no primeiro campeonato nacional em 1922, prova organizada pela antecessora da Federação Portuguesa de Futebol, a União Portuguesa de Futebol. Curiosamente o FC Porto venceu esta prova, a primeira organizada a nível nacional ( fonte:site oficial do FC Porto)

Em 1933, face ao cada vez maior número de espectadores nos jogos em casa, é proposta em Assembleia Geral do clube a aquisição de terrenos para a construção de um novo estádio, posteriormente apelidado de Estádio das Antas, sendo inaugurado em 1951 ( fonte: site oficial do FC Porto)

Ano após ano, o FC Porto foi se sedimentando como um clube de conquistas, um baluarte do desporto nacional, conhecido em toda a Europa e em todo o mundo. Somando títulos atrás de títulos, muito da grandiosa história do FC Porto escreveu-se a partir da chegada de Jorge Nuno Pinto da Costa à liderança do clube, em 1982. Destaque para a década de 80, gloriosa a todos os níveis, com a conquista da Taça dos Campeões Europeus em futebol, a Taça Intercontinental, entre outros títulos.( UEFA.com, 2013)

Grandes feitos se seguiram, grandes conquistas se conseguiram. “A vencer desde 1893” é o lema que se escuta frequentemente no seio do clube. A conquista do penta campeonato de futebol em finais da década de 90, da Liga dos Campeões Europeus em 2004, a construção do Estádio do Dragão, do Centro de Treinos e Formação Desportiva Porto/Gaia no Olival, do pavilhão Dragão Caixa, e agora muito recentemente a construção do ultra moderno museu “FC Porto by BMG” representam um progresso notável do clube, que vive do futebol é verdade, mas que não deixa de ser um clube eclético. A natação, o atletismo, o hóquei em patins, o boxe, os desportos motorizados, o xadrez, a pesca, o karaté, o halterofilismo, o andebol, basquetebol

entre outras modalidades, oferecem à comunidade portuense uma verdadeira mais valia no que à prática do desporto se refere ( fonte: site oficial do FC Porto)

Fundado em 1921, o Sporting Clube de Braga foi desde sempre um clube desportivo de grande preponderância na região Minho. Influenciado pela chegada do *foot-ball* à cidade do Porto uns anos antes, um grupo de jovens decide fundar o clube, escolhendo a cor vermelha como a cor predominante do seu equipamento. Em 1945 o design dos equipamentos é alterado, passando a equipar-se à “Arsenal de Londres”, facto que leva o SC Braga a ser conhecido como os “arsenalistas” ( fonte: site oficial do SC Braga)

O SC Braga tem como um dos seus grandes momentos a construção do, na altura denominado Estádio 28 de Maio, estádio inaugurado com honras de Estado pelas duas grandes figuras do Estado Novo, o presidente do Conselho de Ministros, António de Oliveira Salazar e pelo presidente da República Óscar Carmona. Em 1946/47 um outro grande momento da sua história, com a conquista do título de campeão da II divisão nacional de futebol na época de 1946/47. Com o golpe de Estado militar em 25 de Abril 1974, o estádio passa a denominar-se de Estádio 1º de Maio ( fonte: site oficial do SC Braga)

Sendo um clube de presença regional, o SC Braga vem assumindo no novo milénio uma preponderância diferente quando em comparação com o passado. Este novo fôlego coincidiu com a chegada de António Salvador à presidência do clube. Com uma liderança forte, António Salvador desde cedo identificou que um dos grandes problemas do clube passava pelo facto das pessoas da cidade pouco se identificarem com o clube, sentindo quase sempre uma ligação mais vincada a um dos tradicionalmente apelidados “3 Grandes”. Por forma a contrariar esta tendência, o presidente procura transformar o clube num símbolo da região (Dias, 2011)

Esse objetivo passava sobretudo por trazer de novo os momentos de que as gentes de Braga se orgulhassem. Uma aposta séria na melhoria das performances desportivas do clube de futebol, conseguido com o reforço dos plantéis profissionais com nomes reconhecidos no panorama do futebol nacional e a mudança para o Estádio Municipal de Braga (hoje Estádio AXA) da autoria do mundialmente conhecido Arq. Souto Moura foram dois dos principais fatores do notório crescimento do clube na década que passou (Dias, 2011).

A juntar a isto, o clube decidiu apostar numa mudança de posicionamento do clube, de forma a aproximar-se ainda mais das pessoas de Braga. Para isso criou a imagem “os Guerreiros do Minho”, imagem que se liga às origens romanas da cidade, permitindo assim associar o clube a um espírito de ambição (Dias, 2011).

Os resultados foram inequívocos, e atestam o crescimento do clube para um patamar nacional e até europeu. A inédita entrada na Liga dos Campeões Europeus na época 2010/2011, e o apuramento para a final da Liga Europa em 2011, são reflexo desse crescimento.

À semelhança do FC Porto, também o Sporting Clube de Braga sempre primou pelo seu ecletismo desportivo. Ténis de mesa, basquetebol, hóquei em patins, andebol, natação, pesca desportiva, badminton, karaté, entre outras modalidades, garantem ao clube um espólio desportivo vasto em termos de conquistas, e um reconhecimento nacional mas sobretudo regional difícil de igualar (fonte: site oficial do SC Braga)

## 2.5 Conclusão

Nesta revisão da literatura procurou-se abordar diferentes áreas do marketing, tendo sido notório o cuidado de interagir as diferentes perspectivas enunciadas. Deste modo, tentou-se encontrar um tronco comum nas estratégias que dizem respeito ao *sports marketing*, *social media marketing* e *relationship marketing*.

Sendo o objectivo deste estudo inquirir sobre o impacto da adopção de estratégias *de social media marketing* nos diferentes níveis de relacionamento dos fãs desportivos para com a marca/clube, considerou-se pertinente que a abordagem teórica fosse alargada no que diz respeito às diferentes áreas do conhecimento que orbitam no universo do marketing.

Destaque para a abordagem às redes sociais, pois estas têm vindo a potenciar a interacção entre os indivíduos de forma inigualável, sendo que a sua influência nas diversas áreas da vida quotidiana tem sido incedível (Becker, Nobre e Vijay, 2012)

### 3.1 Introdução

Como já foi referido anteriormente o grande propósito deste trabalho é perceber qual o impacto da utilização das redes sociais na promoção de uma maior ligação à marca/clube por parte dos consumidores desportivos.

Mais concretamente, procura-se perceber se as páginas Facebook do FC Porto e do SC Braga têm algum tipo de impacto na qualidade do relacionamento dos seus fãs desportivos para com a sua própria marca/clube.

Serão assim em seguida apresentadas as questões de pesquisa, objectivos e hipóteses que orientaram este estudo.

### 3.2 Questões de pesquisa e objectivos do estudo

O grande objectivo deste estudo é o de perceber se as páginas oficiais Facebook do SC Braga e do FC Porto são eficazes na afetação da qualidade da relação dos seus fãs para com a marca/clube. Espera-se que este estudo possa descortinar os objetivos que justificam a presença nas redes sociais dos clubes de futebol, e se esses objetivos são de facto cumpridos. No fundo, tentar-se-á compreender o peso real que as redes sociais deverão ter na gestão da marca.

Temos assim como principais questões de investigação:

**Q1:** De que forma a presença dos clubes desportivos nas redes sociais ajudam a melhorar o relacionamento dos fãs para com a marca/clube?

**Q2:** Como reagem os fãs desportivos ao entrarem em contacto com as estratégias de *social media marketing* dos clube desportivos?

Os objectivos deste estudo são: entender qual o impacto da utilização das redes sociais na promoção de uma maior ligação à marca/clube por parte dos consumidores desportivos. Procura-se mais especificamente compreender se as páginas Facebook do FC Porto e do SC Braga têm de facto alguma influência na qualidade do relacionamento dos seus fãs desportivos para com a sua própria marca/clube.

### **3.3 Hipóteses de estudo**

Foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

**H1:** A página oficial dos clubes de futebol na rede social Facebook têm impacto na qualidade do relacionamento do fã desportivo com o seu clube

**H2:** *A página oficial do Facebook do FC Porto tem mais sucesso do que a página oficial do Facebook do SC Braga na tentativa de estimular a relação do consumidor desportivo com o seu clube.*

### **3.4 Desenho do estudo empírico**

Os participantes foram agrupados em dois grupos distintos: grupo A e grupo B. O grupo A é constituído por elementos que se autoconsideraram aficionados do FC Porto. Por sua vez o grupo B é constituído por elementos que se autoconsideraram aficionados do SC Braga conforme esquema abaixo.

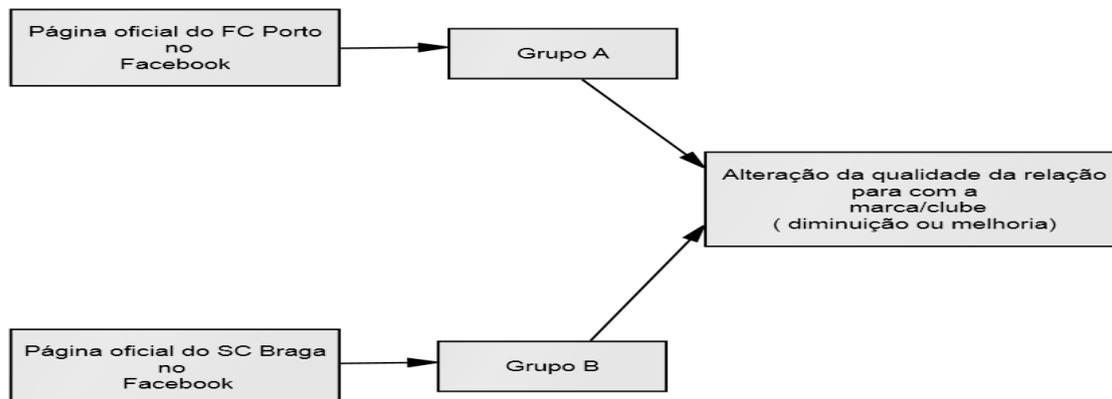


Fig 8. Esquema dos grupos FC Porto (A) e SC Braga (B) ( Fonte: elaboração própria)

Para testar a hipótese H1, os participantes de cada um dos grupos foram divididos em dois subgrupos: os que possuem adicionada a página oficial do Facebook do FC Porto (participantes associados ao Grupo A) e do SC Braga (participantes associados ao Grupo B). Assim, associados ao Grupo A temos os grupos A1 (participantes que têm adicionada a página oficial do FC Porto no Facebook) e A2 (participantes que não têm adicionada a página oficial do FC Porto no Facebook). Por sua vez, em relação ao grupo B foi seguida a mesma lógica: B1 (participantes que têm adicionada a página oficial do SC Braga no Facebook) e B2 (participantes que não têm adicionada a página oficial do SC Braga no Facebook). De seguida procedeu-se a uma análise intersujeito, conforme esquema abaixo

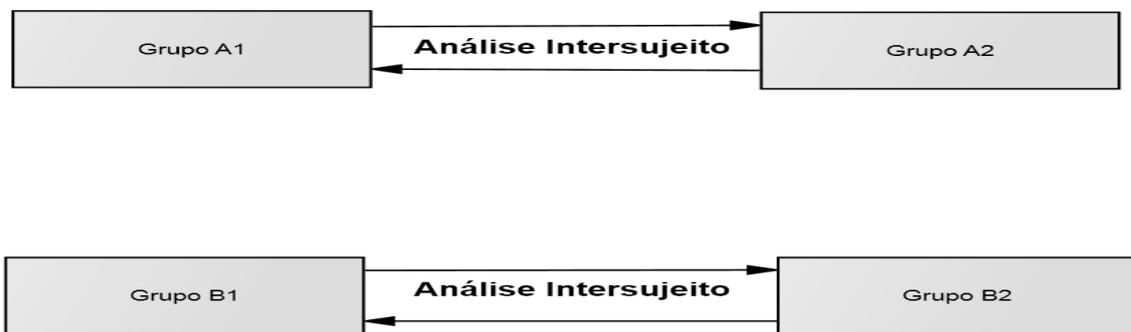


Fig 9. Análise intersujeito 1 ( Fonte: elaboração própria)

Para testar a **H2**, seguiu-se o mesmo procedimento adotado aquando da verificação de **H1**, comparando-se agora outros grupos, conforme esquema abaixo.

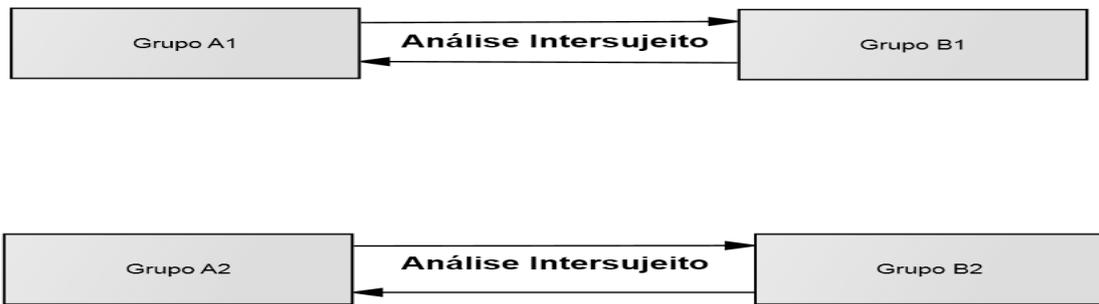


Fig 10- Análise intersujeito 2 ( Fonte: elaboração própria)

Com esta análise pretende-se perceber se as páginas oficiais no Facebook tanto do SC Braga como do FC Porto, se diferenciam na capacidade de afetar a qualidade da relação dos seus seguidores para com a marca/clubes.

### 4.1. Introdução

Este trabalho seguiu uma metodologia quantitativa através da comparação de médias entre grupos pré-definidos, recorrendo para isso à utilização de MANOVA's (Multivariate analysis of variance) e MANCOVA's (Multivariate analysis of covariance).

Neste capítulo daremos a conhecer informação relevante referente às opções metodológicas tomadas, qual o procedimento para a recolha de dados e quais as medidas utilizadas na investigação.

Dito isto, damos a conhecer a composição do presente capítulo. Na primeira parte dá-se a conhecer a amostra, através de uma descrição pormenorizada da mesma. Na segunda parte é apresentada a escala utilizada neste trabalho. Por fim, é na terceira parte que iremos descrever qual foi o procedimento levado a cabo por forma a concretizar a recolha de dados.

### 4.2. Amostra

De forma a levar a cabo o estudo foram distribuídos 145 questionários, recolhidos no Estádio do Dragão na cidade do Porto, e no Estádio Axa em Braga, estádios que recebem os jogos caseiros do FC Porto e do SC Braga, respetivamente. Os questionários foram recolhidos aquando da realização da 15ª jornada da Liga Zon Sagres, nos dias 20 e 21 de Janeiro de 2013, jornada em que decorreram os jogos FC Porto vs Paços Ferreira e SC Braga vs Vitória de Setúbal. Todos os questionários foram recolhidos com conhecimento e autorização das instituições em causa, nos momentos antecedentes dos jogos, e durante o intervalo dos mesmos. Obtiveram-se 132 questionários válidos, todos distribuídos de forma aleatória.

O intervalo de idades do total dos inquiridos registou-se entre os 70 (intervalo superior) e os 15 (intervalo inferior) no total dos participantes. A média etária foi de 29,09.

Analisando o intervalo de idades de cada grupo individualmente, constata-se que o intervalo de idades dos adeptos pertencentes ao grupo A (adeptos do FC Porto) andou entre os 49 (intervalo superior) e os 16 (intervalo inferior), registando-se a média etária nos 28,75. Por sua vez, o

intervalo de idades dos adeptos do grupo B (adeptos do SC Braga) variou entre os 15 (intervalo inferior) e os 70 (intervalo superior). A média etária situou-se nos 29,47.

**Tabela 1.** Média etária dos adeptos do grupo A e do grupo B

Adeptos FC Porto (Grupo A)	Adeptos SC Braga (Grupo B)
28,75	29,47

(Fonte: elaboração própria)

Olhando para o grupo A2 (dos adeptos do FC Porto que não têm adicionada a página Facebook oficial do clube) o intervalo de idades variou entre os 16 e os 49, registando-se a média etária em 31,45. Por sua vez o grupo A1 (adeptos do FC Porto que têm adicionada a página oficial Facebook do clube) registou um intervalo de idades entre os 17 e os 47 anos, situando-se a média etária nos 27,52.

Por fim o grupo B2 (adeptos do SC Braga que não têm adicionada a página oficial do clube no Facebook) o intervalo de idades variou entre os 16 e os 70, e a média etária registou-se nos 34,25. Quanto ao grupo B1 (adeptos do SC Braga que têm adicionada a página) o intervalo de idades situou-se entre os 15 e os 46 anos, e a média etária nos 25,64 (ver tabela 2)

**Tabela 2.** Média etária dos grupos A2, A1, B2, B1 (página Facebook)

A2	A1	B2	B1
31,45	27,52	34,25	25,64.

(Fonte: elaboração própria)

Contabilizaram-se no total 93 participantes do sexo masculino e 39 do sexo feminino. Nos grupos A2 e B2, repartiu-se um total de 16 participantes do sexo masculino, 6 do sexo feminino (A2), e 20 inquiridos do sexo masculino, 10 do feminino (B2), respetivamente. Nos A1 e B1, dividem-se em 38 do sexo masculino, 10 do feminino (A1) e 19 do sexo masculino e 13 do feminino (B1) (ver tabela 3).

**Tabela 3**-Género dos participantes dos subgrupos A1,B1,A2,B2

Habilitações Literárias	Masculino	Feminino
A2	16	6
B2	20	10
A1	38	10
B2	19	13

(Fonte: elaboração própria)

Em relação às habilitações literárias do total dos participantes, constata-se uma grande concentração de pessoas com o 10º ao 12º ano (55), seguido das pessoas com o Ensino Superior (37), de participantes com o 7º ao 9º ano (19), de pessoas com o 5º ao 6º ano (7), Mestrado ou Doutoramento (7), Ensino Médio (5) e por fim com a 4º classe (2).

**Tabela 4.** Habilitações literárias dos participantes

Habilitações Literárias	Respondentes	Percentagem
Sabe ler e escrever	0	0%
4ª Classe	2	1%
5º ao 6º ano	7	5%
7º ao 9º ano	19	15%
10º ao 12º ano	55	42%
Ensino Médio	5	4%
Ensino Superior	37	28%
Mestrado / Doutoramento	7	5%
Total	132*	100%

\* um inquirido não revelou o seu grau de habilitação literária

(Fonte: elaboração própria)

No total da amostra recolhida, constatou-se que 39% do total dos respondentes não têm adicionada a página oficial do Facebook do seu clube de eleição correspondendo a 53 dos 133 inquiridos válidos. Deste grupo do total dos inquiridos que não têm adicionada a página oficial do clube na rede social Facebook, 13% (7 dos inquiridos) revelaram que não têm adicionada a página por não fazerem uso regular da Internet, 45% (24 inquiridos) por não possuírem Facebook, enquanto que os restantes 42% (22 inquiridos) revelaram que simplesmente não têm a página adicionada.

60% dos inquiridos (80) responderam que sim, que têm adicionada a página oficial do Facebook, sendo implícito que todos fazem acesso regular à internet e que todos possuem uma conta activa no Facebook.

**Tabela 5-Motivos para não possuir a página oficial Facebook adicionada**

Motivos	Respondentes	Percentagem
Não faz com regularidade uso de ligação á Internet	7	13%
Não possui uma conta activa no Facebook	24	45%
Simplesmente não tenho adicionada a página oficial	22	42%
Total	53	100%

(Fonte: elaboração própria)

Analisando individualmente os grupos de inquiridos, constatou-se que entre os adeptos do Grupo A, 32% (22 inquiridos) responderam que não possuem a página Facebook oficial do clube adicionada. Destes, 5% (1 inquirido) simplesmente não fazem uso com regularidade da internet, 41% (9) não possuem uma conta Facebook activa e os restantes 54% (12) simplesmente não têm adicionada a página oficial do clube no Facebook.

68% (48) dos inquiridos afetos ao grupo A responderam que sim, que têm adicionada a página oficial do clube no Facebook, sendo implícito que todos fazem acesso regular à internet e que todos possuem uma conta ativa no Facebook

**Tabela 6-Motivos dos adeptos do grupo A para não adicionarem a página**

Motivos	Respondentes	Percentagem
Não faz com regularidade uso de ligação á Internet	1	5%
Não possui uma conta ativa no Facebook	9	41%
Simplesmente não tenho adicionada a página oficial	12	54%
Total	22	100%

(Fonte: elaboração própria)

Por sua vez, de entre os adeptos do grupo B inquiridos, 49% (31) responderam que não possuem a página Facebook oficial do clube adicionada. Destes, 19% (6 inquiridos) simplesmente não fazem uso com regularidade da internet, 48% (15) não possuem uma conta Facebook ativa e os restantes 32% (10) optaram por não ter adicionada a página oficial do SC Braga no Facebook.

**Tabela 7-**Motivos dos adeptos do grupo B para não adicionarem a página

Motivos	Respondentes	Porcentagem
Não faz com regularidade uso de ligação á Internet	6	19%
Não possui uma conta ativa no Facebook	15	49%
Simplesmente não tenho adicionada a página oficial	10	32%
Total	31	100%

(Fonte: elaboração própria)

### 4.3. Medidas

As escalas utilizadas, que têm o intuito de medir a qualidade do relacionamento entre o consumidor desportivo e as equipas desportivas foi desenvolvida por Yu Kyoum Kim, Galen T. Trail, Boyun Woo e James Zhang (2011).

A escala, conhecida pela sigla SCTRQS (*Sports Consumer-Team Relationship Quality Scale*) tem o propósito de encontrar uma ferramenta apropriada para medir a qualidade do relacionamento entre pessoas inseridas num contexto desportivo. Por qualidade do relacionamento (*relationship quality*) entende-se ser a avaliação geral da força de um relacionamento, conceptualizada como um constructo multidimensional que captura diferentes facetas (diferentes mas interligadas) de uma relação (Palmatier *et al*, 2006, citado por Kim *et al*, 2011).

A escala SCTRQS é medida pelos constructos: *Trust*, *Commitment*, *Intimacy*, *Self-Connection* e *Reciprocity*

*Trust* é definido por Anderson e Weitz (1989, citado por Kim *et al*, 2011) como a crença de uma parte de que as suas necessidades serão supridas pelas acções levadas a cabo por uma outra parte.

*Commitment* é segundo Morgan and Hunt (1984, citado por Kim *et al*, 2011) uma crença de uma das partes de que a relação de que mantêm com a outra parte é tão importante ao ponto de garantir um esforço máximo por forma a mantê-la. Ou seja, a parte empenhada acredita de que a relação vale o esforço de tentar conseguir que esta dure indefinidamente.

Para Fournier (1998, citado por Kim *et al*, 2011) *Intimacy* define-se como a familiaridade, proximidade e abertura em relação a parceiros relacionais.

Fournier (1998 citado por Kim *et al.*, 2011) define *Self-connection* como um aspeto concreto da *relationship quality* que reflete o grau que uma marca em concreto demonstra em relação a preocupações, temas e tarefas que sejam importantes na definição identitária de um indivíduo.

Por fim, Palmatier (2008 citado por Kim *et al.*, 2011) define *Reciprocity* como crenças e expectativas acerca do balanço de obrigações numa relação marcada por trocas.

A escala SCTRQS foi desenvolvida e testada num estudo que tinha por objetivos: o desenvolvimento de uma escala que medisse a *relationship quality* que fosse apropriada aos espectadores num contexto desportivo; examinar as propriedades psicométricas da nova escala criada, neste caso a *reliability*, a *content validity*, a *discriminant validity*, *criterion validity* e a heterogeneidade da população; e comprovar se as propriedades psicométricas da escala, derivadas do estudo original, poderiam ser depois generalizadas para outras amostras de consumidores desportivos (Kim *et al.*, 2011).

O processo de desenvolvimento da escala incorporou métodos qualitativos e quantitativos, realizados ao longo de 3 estudos. A fase qualitativa procedeu-se através de uma revisão literária, uma averiguação da validade do conteúdo (*content validity*) e uma expert review. Quanto à fase quantitativa, incluiu uma *confirmatory factor analysis*, uma *multiple group analysis* e uma *mixture analysis*. No estudo I foi utilizada uma amostra de 154 alunos universitários, todos provenientes de uma universidade de renome do sudeste do EUA. No estudo II a amostra foi de 682 alunos, também afiliados a uma universidade de renome do sudeste do país. Por fim, no estudo número III a amostra (n=321) encontrava-se nas bancadas de dois jogos de basebol universitário, realizado em duas diferentes universidades do sudeste do país.

No geral comprovou-se através dos três estudos que a nova escala mostrava uma validade preliminar e uma fiabilidade satisfatória, comprovando a sua plausibilidade no objetivo de medir a qualidade da relação (*relationship quality*) entre as organizações desportivas e os seus consumidores. Evidências empíricas foram obtidas comprovando que esta nova escala possuía propriedades psicométricas de valor. Por exemplo, a consistência interna foi encontrada, com os valores de *Cronbach's alpha* para todas as subescalas a serem superiores ao normalmente exigido. No constructo *Trust* o valor de *Cronbach alpha* foi de .88; *Commitment*: .95; *Intimacy*: .89; *Self-Connection*: .89 e o valor de  $\alpha$  do constructo *Reciprocity* foi de .83. A fiabilidade dos constructos foi demonstrada através de valores AVE bastante elevados para todos os

constructos: *Trust*: 0,71; *Commitment*: 0,86; *Intimacy*: 0,73; *Self-Connection*: 0,72; *Reciprocity*:0,62. E a validade dos critérios foi comprovada através da correlação de todos os constructos, sem exceção, através da utilização de uma versão modificada da escala de Spake *et al* (2003), denominada de *Relationship Satisfaction*.

**Tabela 8-** Cronbach's alpha verificados na escala SCTRQS

Items	Valores de $\alpha$
Trust	.88
Commitment	.95
Intimacy	.89
Self-connection	.89
Reciprocity	.89

(Fonte: elaboração própria)

**Tabela 9-** Valores AVE verificados na escala SCTRQS

Items	Valores de AVE
Trust	0,71
Commitment	0,86
Intimacy	0,73
Self-connection	0,72
Reciprocity	0,62

(Fonte: elaboração própria)

**Tabela 10-** Sports Consumer-Team Relationship quality Scale (Kim *et al*, 2011), adaptado ao estudo.

Measure	Items	Items
	Original English version of the SCTRQS (Kim et al, 2004)	Portuguese version for the Questionnaire of Sports Consumer Relationship Quality
<b>Relationship quality indicators:</b>		
Trust	"I trust this team"	"Eu posso confiar neste clube em qualquer situação"
	" This is reliable"	"Eu vejo o meu clube como sendo uma organização credível"

	“ I can count on this team”	“Posso contar a 100% com o meu clube para me superar as expectativas”
<b>Commitment</b>	“ I am committed to this team”  “ I am devoted to this team”  “ I am dedicated to this team”	“Considero ter um elevado grau de comprometimento em relação ao meu clube”  “A minha lealdade em relação ao meu clube é inabalável”  “Manterei o meu comprometimento com o meu clube mesmo nos seus piores momentos”
<b>Intimacy</b>	“ I am very familiar with this team”  “ I know a lot about this team”  “ I feel as though I really understand this team”	“” Estou muito familiarizado com tudo o que se relacione com o dia-a-dia da vida do meu clube”  “Estou a par das últimas novidades acerca da vida corrente do meu clube”  ”Compreendo todas as decisões tomadas no âmbito da gestão do meu clube”
<b>Self-connection</b>	“This team reminds me of who I am”  “This team ’ s image and my self-image are similar in a lot of ways”  “ This team and I have a lot in common”	“A marca SC Braga/FC Porto associa-se à perceção que eu tenho de mim mesmo como pessoa”  “A marca SC Braga/FC Porto tem muito a ver com a pessoa que eu gostaria de ser  ”“Tenho muito em comum com a marca SC Braga/FC Porto”
<b>Reciprocity</b>	“This team unfailingly pays me back when I do something extra for it”  “ This team gives me back equivalently what I have given them”  “This team constantly returns the	“Sinto que terei sempre muito a ganhar ao comprometer-me com o meu clube”  “ Sinto que o clube me retribui na mesma proporção tudo aquilo que lhe dou”  “Sinto que o meu clube me

	favor when I do something good for it”	recompensa grandemente ”
--	--	--------------------------

(Fonte: Elaboração própria)

#### 4.4. Processo de recolha de dados

Este estudo utilizou uma versão traduzida para português da escala SCTRQS, sigla que no seu todo significa Sports *Consumer-Team Relationship Quality Scale* (ver Tabela 10). Esta escala foi sujeita a um pré-teste junto de 5 pessoas aleatoriamente escolhidas, tendo sido depois convidadas a pronunciarem-se acerca do questionário que haviam preenchido. As respostas foram positivas.

Os questionários foram também apresentados aos departamentos de marketing do FC Porto e do SC Braga, tendo sido recebidas críticas e sugestões acerca do seu conteúdo, do seu aspeto gráfico e em relação à forma como se deveria proceder à recolha dos dados.

Os questionários foram apresentados em português, sendo compostos por 3 páginas. Os participantes eram escolhidos aleatoriamente dentro dos Estádios do Dragão, no Porto, e no Estádio Axa, em Braga. A recolha procedeu-se, nos dois casos, uma hora antes do jogo principiar e no decorrer do intervalo dos dois jogos, sendo distribuídos pelo mestrando e por dois voluntários, também eles mestrandos na Universidade do Minho e na Faculdade de Economia do Porto.

A página de rosto não possuía nenhum logótipo dos clubes em questão, tendo ficado claro para todos os participantes que o questionário fazia parte de um estudo independente das instituições desportivas em questão (FC Porto e SC Braga). Na caixa de texto era referido que o intuito do questionário passava por “avaliar o impacto das estratégias de *Social Media Marketing* (mais concretamente das páginas oficiais Facebook dos clubes de futebol) na qualidade do relacionamento dos adeptos dos clubes, nomeadamente para com a marca “FC Porto” e “SC Braga”. Eram também dadas instruções para o seu preenchimento, terminando com um agradecimento.

Na segunda página do questionário era pedido aos participantes que preenchessem os seus dados demográficos: sexo, idade, profissão, estado civil e habilitações literárias.

Nesta mesma página havia uma outra caixa de texto, com questões preliminares ao preenchimento do questionário. Era requerido aos participantes que “Não” respondessem às restantes perguntas, se respondessem negativamente à primeira questão preliminar. Ou seja se não se considerassem aficionados dos clubes em questão. Era também perguntado se faziam com regularidade uso de algum tipo de ligação à Internet, se possuíam uma conta ativa no Facebook, se tinham adicionada a página oficial do clube no Facebook e se alguma vez haviam visitado o site oficial do clube na internet.

Por fim, na terceira e última página, era pedido aos participantes que respondessem aos itens relacionados com a escala SCTRQS, numa escala de Likert de 5 pontos, sob a legenda “Pensando no seu relacionamento com o clube, diga em que medida concorda com as afirmações”. A cada um dos 5 itens da escala SCTRQS ( Trust, Commitment, Intimacy, Self-Connection e Reciprocity) correspondiam 3 perguntas, num total de 15.

### 5.1. Introdução

A análise de resultados foi levado a cabo tendo por base 132 questionários válidos.

Com o propósito de testar as duas hipóteses de estudo propostas (H1 e H2), realizaram-se MANOVAS intersujeito. Posteriormente realizaram-se MANCOVAS como forma de perceber se existiam efeitos colaterais capazes de influenciar os resultados finais (neste caso foram isolados três fatores: a idade, habilitações literárias e o sexo dos participantes). No teste das hipóteses considerou-se  $p < .05$  como nível de significância estatística.

### 5.2. Caracterização da amostra e análise da consistência interna

Tendo como objetivo analisar a consistência interna da amostra usada no âmbito deste estudo, foram calculados os coeficientes de *Cronbach alfa* para cada umas das cinco dimensões que compõem a escala. Esta medida procura demonstrar o quão próximos estão uma série de itens de uma escala como um todo, permitindo-nos estimar a fiabilidade de um compósito através dos seus valores de variância e covariância entre todos os seus componentes (Crocker & Algina, 1986). Por componentes entende-se serem os itens de um questionário que usa uma mesma escala de forma consistente

**Tabela 11-** *Cronbach's alpha* verificados na amostra do estudo

Items	Valores de $\alpha$
Trust	.682
Commitment	.793
Intimacy	.800
Self-connection	.870
Reciprocity	.818

(Fonte: elaboração própria)

Como se poderá constatar ao analisar a tabela 11, os coeficientes de Cronbach 's Alpha, que servem de indicadores da consistência interna da escala utilizada, revelaram-se elevados. Idealmente os valores deverão estar acima do valor 0.7 (Devellis, 2003) o que se comprovou em 4 das cinco dimensões em análise. De destacar que esta escala possui um numero de itens abaixo de 10, o que à partida poderia ser indiciador de valores de Cronbach Alpa bastante abaixo dos níveis aceitáveis (DeVellis, 2003).

### 5.3. Manovas Intersujeito

Uma two multivariate analysis of variance (MANOVA) foi realizada, usando como variáveis independentes a variável que determina o clube (i.e. a variável que permite dividir a amostra em adeptos do FC Porto e em adeptos do SC Braga), denominada de ConvQui01, assim como a variável que determina se os adeptos têm adicionada a página oficial do clube ou não (i.e. divide a amostra em adeptos que têm adicionada a página oficial do clube e adeptos que não o têm), denominada de ConvQui9

O objetivo desta análise é detetar diferenças na qualidade do relacionamento dos fãs desportivos para com o seu clube, nomeadamente fãs do FC Porto e do SC Braga. A combinação das duas variáveis independentes resulta assim numa MANOVA fatorial de design 2 por 2 (ConvQui01\*ConvQui9), criando-se deste modo 4 diferentes grupos: os adeptos do FC Porto que reconheceram ter adicionada a página oficial do clube no Facebook (ConvQui01:1, ConvQui9:2); os adeptos do FC Porto que não possuem adicionada a página oficial do clube no Facebook (ConvQui01:1, ConvQui9:1); os adeptos do SC Braga que têm adicionada a página do clube no Facebook (ConvQui01:2, ConvQui9:2); e por último adeptos do SC Braga que não têm adicionada a já referida página (ConvQui01:2,ConvQui9:1).

Começamos a análise por focar-nos nos valores dos *multivariate tests of significance*, que indicam se há diferenças estatisticamente relevantes que sejam verificáveis na média da variável independente, isto numa combinação linear das 5 variáveis dependentes ( Pallant, 2011). O *multivariate test* para a variável ConvQui01 indicou existirem diferenças no que diz respeito às dimensões da SCTRQS, que no caso desta variável se refere a 2 grupos (adeptos do FC Porto e SC Braga). Os valores foram de [ $\lambda_{\text{Wilks}} = ,910$ ,  $F(5,182) = 2,458$ ,  $p < .037$ ]. Conclui-se que há

uma diferença em relação aos grupos. Ou seja há uma diferença estatisticamente significativa entre as médias do grupo de adeptos afetos ao FC Porto e o grupo de adeptos afetos ao SC Braga.

Em relação ao *multivariate tests* para a variável ConvQui9, este não demonstrou existirem diferenças entre os grupos em análise (adeptos com a página Facebook oficial do clube adicionada e adeptos sem a página adicionada). Os valores foram de [ $\lambda_{\text{wilks}} = ,944$ ,  $F(5,182) = 1,479$ ,  $p < .201$ ]. Desta vez estamos diante de efeitos não significativos para esta variável, pois o nível de significância ( $p$ ) é maior que .05, concluindo-se assim que não existem diferenças em relação aos dois grupos. Mais concretamente não existe uma diferença estatisticamente significativa entre adeptos que têm adicionada a página Facebook oficial do seu clube, e adeptos que não têm adicionada a página.

Por fim, o teste demonstrou que não existiram diferenças significativas para as 5 dimensões da SCTRQS em relação à interacção entre os factores. Os valores foram estes: [ $\lambda_{\text{wilks}} = ,983$ ,  $F(5,182) = 426$ ,  $p < ,830$ ]. Ou seja não se verificaram diferenças entre os grupos no seu relacionamento com a marca clube. (ver tabela 12)

	ConvQui01	ConvQui9	ConvQui01*ConvQui9
$\lambda_{\text{wilks}}$	,910	,944	,983
F	2,458	1,479	,426
Sig.	,037	,201	,830

**Tabela 12-** Valores dos multivariate tests para as variáveis ConvQui01, ConvQui9 e ConvQui01\*ConvQui9 (Fonte: elaboração própria)

Em relação aos univariate tests, estes também indicaram não existirem diferenças significativas entre os grupos em cada uma das cinco dimensões da SCTRQS (ver tabela 13). Neste caso, F

testa o *univariate effect* da variável independente em cada umas das 5 diferentes dimensões da escala (variáveis dependentes). Assim, *Trust* ( $\eta^2 = .011$ ), *Commitment* ( $\eta^2 = .004$ ), *Intimacy* ( $\eta^2 = .006$ ), *Self-Connection* ( $\eta^2 = .013$ ) e *Reciprocity* ( $\eta^2 = .012$ ) registaram baixos efeitos. Olhando para a significância de cada umas das dimensões, constatamos que em nenhuma delas se verificaram resultados estatisticamente significativos: *Trust* (sig.= ,242), *Commitment* (sig.= ,490), *Intimacy* (sig.= ,400), *SelfConnection* (sig.= ,202) e *Reciprocity* (sig.= ,218). Significa isto que não existe diferença entre os grupos em cada uma das dimensões da escala SCTRQS. Não se verificam assim diferenças na qualidade do relacionamento entre cada um dos grupos de adeptos, em nenhuma das 5 dimensões analisadas.

SCTRQS dimensions	F(4, 132)	Sig.	Partial Eta Squared
Trust	1,383	.242	,011
Commitment	,480	.490	,004
Intimacy	,712	.400	,006
Self-Connection	1,647	.202	,013
Reciprocity	1,535	.218	,012

**Tabela 13-** Valores dos univariate tests (fonte: elaboração própria)

#### 5.4. MANCOVAS- Multivariate analysis of covariance

Uma *two multivariate analysis of covariance* (MANCOVA) foi realizada, usando mais uma vez, como variáveis independentes ou factores a ConvQui01 (a variável que dividia a amostra em adeptos do FC Porto e em adeptos do SC Braga) a ConvQui9 (variável que dividia a amostra em adeptos que tinham adicionada a página oficial do clube e adeptos que não tinham).

De novo, tal como nas MANOVAS, procedeu-se à combinação das duas variáveis independentes, resultando assim numa MANCOVA fatorial de design 2 por 2 (ConvQui01\*ConvQui9). Este design cria assim de novo 4 diferentes grupos: os adeptos do FC Porto que reconheceram ter

adicionada a página oficial do clube no Facebook (ConvQui01:1, ConvQui9:2); os adeptos do FC Porto que não possuem adicionada a página oficial do clube no Facebook (ConvQui01:1, ConvQui9:1); os adeptos do SC Braga que têm adicionada a página do clube no Facebook (ConvQui01:2, ConvQui9:2); e por último adeptos do SC Braga que não têm adicionada a já referida página (ConvQui01:2, ConvQui9:1).

O cálculo de MANCOVAS teve por objetivo isolar o efeito de certas variáveis, por forma a perceber qual o seu impacto nos resultados finais. Neste caso foram isoladas três co variáveis: sexo, (“ConvQui1”, [ $\lambda_{\text{wilks}} = .960$ ,  $F(5,182) = 1020$ ,  $p < .409$ ]), idade, (“Qui2”, [ $\lambda_{\text{wilks}} = .948$ ,  $F(5,182) = 1340$ ,  $p < .252$ ]) e habilitações literárias (“ConvQui5”, [ $\lambda_{\text{wilks}} = .930$ ,  $F(5,182) = 1857$ ,  $p < .107$ ]).

Analisando os resultados dos *multivariate tests*, para cada uma das situações, verifica-se que mais uma vez não se registaram resultados estatisticamente significativos. No teste que isolou a co variável “ConvQui1” (sexo), esta registou os seguintes valores: [ $\lambda_{\text{wilks}} = .962$ ,  $F(5,182) = .440$ ,  $p < .820$ ].

No segundo teste, procurou-se isolar a co variável “Qui2” (idade). Registaram-se os seguintes valores: [ $\lambda_{\text{wilks}} = .980$ ,  $F(5,182) = 504$ ,  $p < .773$ ].

Por fim, no último teste procurou-se isolar a variável “ConvQui5” (Habilitações Literárias), que revelaram igualmente resultados estatisticamente irrelevantes [ $\lambda_{\text{wilks}} = .984$ ,  $F(5,182) = 392$ ,  $p < .854$ ] (ver tabela 14).

ConvQui01*ConvQui9	Co variável sexo	Co variável idade	Co variável hab. literár.
$\lambda$ wilks Values	,962	,980	,984
F	,440	,504	,392
Sig.	,820	,773	,854

**Tabela 14-** Valores dos multivariate tests para a variável ConvQui01\*ConvQui9 (Fonte: elaboração própria)

Falando agora dos univariate tests, estes também indicaram não existirem diferenças significativas entre os grupos em cada uma das cinco dimensões da SCTRQS (ver tabela 15). Em relação à primeira análise, onde se isolou a co variável “ConvQui1” (sexo), verificaram-se os seguintes valores de significância estatística: *Trust* ( $p= ,239$ ), *Commitment* ( $p= ,522$ ), *Intimacy* ( $p= ,347$ ), *Self-Connection* ( $p= ,184$ ) e *Reciprocity* ( $p= ,223$ ) (tabela 15). Como é possível verificar, nenhuma dimensão registou um resultado estatisticamente relevante.

Em relação aos valores de *partial eta squared* foram obtidos estes valores: *Trust* ( $\eta^2= .011$ ), *Commitment* ( $\eta^2 =. 003$ ), *Intimacy* ( $\eta^2= .007$ ), *Self-Connection* ( $\eta^2 =.014$ ) e *Reciprocity* ( $\eta^2 = .012$ ) registaram baixos efeitos. Significa isto que não existe diferença entre os grupos em cada uma das dimensões da escala SCTRQS. Ou seja não se verificam diferenças na qualidade do relacionamento entre cada um dos grupos de adeptos, em nenhuma das 4 das 5 dimensões analisadas, quando isolada a co-variável “ConvQui1”.

SCTRQS dimensions	<i>F</i>	Sig.	Partial Eta Squared
Trust	1,400	,239	,011
Commitment	,413	,522	,003
Intimacy	,892	,347	,007
Self-Connection	1,085	,184	,014
Reciprocity	,812	,223	,012

**Tabela 15-** Valores dos univariate tests isolada a covariável sexo ( MANCOVAS)(Fonte: elaboração própria)

Na segunda análise isolou-se a co variável “Qui2” (Idade) tendo-se registado mais uma vez resultados estatisticamente não significativos (tabela 16): *Trust* ( $p = ,236$ ), *Commitment* ( $p = ,492$ ), *Intimacy* ( $p = ,501$ ), *Self-Connection* ( $p = ,173$ ) e *Reciprocity* ( $p = ,288$ ). De novo verificam-se resultados estatisticamente não significativos em todas as dimensões. Em relação aos valores de *partial eta squared*: *Trust* ( $\eta^2 = .011$ ), *Commitment* ( $\eta^2 = .004$ ), *Intimacy* ( $\eta^2 = .004$ ), *Self-Connection* ( $\eta^2 = .015$ ) e *Reciprocity* ( $\eta^2 = .009$ ) registaram baixos efeitos. Significa isto que mais uma vez não existe diferença entre os grupos em 4 das 5 dimensões da escala SCTRQS

SCTRQS dimensions	<i>F</i>	Sig.	Partial Eta Squared
Trust	1417	,236	,011
Commitment	,474	,492	,004
Intimacy	,455	,501	,004
Self-Connection	1,881	,173	,015
Reciprocity	1,141	,288	,009

**Tabela 16-** Valores dos univariate tests isolada a co variável idade ( MANCOVAS) (Fonte: elaboração própria)

Por fim isolou-se a co variável “ConvQui5” (Habilitações Literárias) tendo-se registado resultados estatisticamente não significativos em todas as cinco dimensões; *Trust* ( $p= ,258$ ), *Commitment* ( $p= ,511$ ), *Intimacy* ( $p= ,429$ ), *Self-Connection* ( $p= ,227$ ) e *Reciprocity* ( $p= ,234$ ). Relativamente aos valores de partial eta squared: *Trust* ( $\eta^2= .010$ ), *Commitment* ( $\eta^2 = .003$ ), *Intimacy* ( $\eta^2 = .005$ ), *Self-Connection* ( $\eta^2 = .011$ ) e *Reciprocity* ( $\eta^2 = .011$ ) registaram baixos efeitos. Deste modo, não se verificam diferenças entre os grupos em cada uma das dimensões da escala SCTRQS

SCTRQS dimensions	F(4, 132)	Sig.	Partial Eta Squared
Trust	1,290	,258	,010
Commitment	,435	,511	,003
Intimacy	,629	,429	,005
Self-Connection	1,476	,227	,011
Reciprocity	1,429	,234	,011

**Tabela 17-** Valores dos univariate tests isolada a co variável habilitações literárias (MANCOVAS)

(Fonte: elaboração própria)

### 6.1. Síntese dos resultados

O presente estudo teve por objetivo avaliar o impacto da utilização das redes sociais na promoção de uma maior ligação dos consumidores desportivos à marca/clube de duas das maiores organizações desportivas em Portugal, o FC Porto e o SC Braga.

Também tentamos comparar a capacidade das duas páginas oficiais Facebook dos dois clubes em conseguir um impacto positivo na qualidade da relação dos seus consumidores desportivos para com a sua marca/clube, na tentativa de descobrirmos diferenças que indiciassem práticas e iniciativas mais bem conseguidas por parte de um dos dois clubes. Se tais diferenças se comprovassem tentar-se-ia compreender tanto através de um estudo aprofundado das páginas Facebook em questão, mais concretamente um estudo às estratégias e iniciativas, como através de entrevistas com os responsáveis pelo marketing e comunicação dos dois clubes, quais seriam os fatores de sucesso da página mais bem sucedida de entre as duas.:

Como síntese, este estudo forneceu os seguintes resultados:

1-Os resultados da análise estatística revelaram diferenças na qualidade do relacionamento que os adeptos do FC Porto e do SC Braga estabelecem respectivamente com os seus clubes. Em 3 das 5 dimensões da escala SCTRQS ( Trust, Commitment e Reciprocity) os resultados referentes aos adeptos do FC Porto foram superiores ao resultados dos adeptos do SC Braga.

2-Pese embora terem-se encontrado diferenças entre os fãs das duas organizações desportivas em análise, não se comprovou a hipótese H1, “*A página oficial dos clubes de futebol na rede social Facebook afeta a qualidade da relação do consumidor desportivo com o seu clube*”, porque os resultados demonstraram-se pouco significativos em todas as dimensões analisadas, sem exceção.

3-Em relação a H2, “*A página oficial do Facebook do FC Porto tem mais sucesso do que a página oficial do Facebook do SC Braga na tentativa de estimular a relação do consumidor desportivo com o seu clube*” a hipótese também não se comprovou . Isto acontece mais uma

vez pelo facto dos resultados serem pouco significativos. Em três das cinco dimensões verificaram-se melhores resultados por parte dos fãs do FC Porto em relação aos fãs do SC Braga. No entanto essa diferença foi sempre tangencial.

## 6.2. Principais resultados teóricos e contributos práticos

### a) Objetivos das estratégias de Social Media

Vários objetivos foram referidos ao longo deste trabalho que justificam a adopção de estratégias de *social media marketing* por parte das organizações desportivas. Pese embora sejam numerosos, todos esses objetivos afluem numa mesma direção: a procura de fomentar o *fan engagement* dos consumidores desportivos.

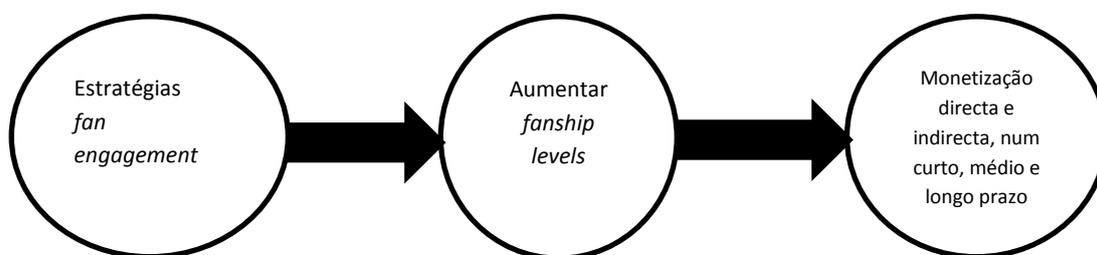


Fig. 11. Estratégias de fan engagement através de *social media marketing* ( fonte: elaboração própria)

Parece evidente que a esmagadora maioria das iniciativas de *social media marketing* tem por objetivo promover um acréscimo na qualidade do relacionamento do fã desportivo para com a marca/clube. Tal como o modelo em cima exposto propõe, a procura pelo exponenciamento dos níveis de *fanship*, ou seja níveis de comprometimento em relação à marca/clube, é o principal objetivo por detrás destas estratégias. O benefício mais evidente que as organizações desportivas procuram é financeiro. Desde o aumento da assistência média dos jogos, compra do merchandising oficial do clube por parte dos fãs, até à venda e reserva online em plena página Facebook oficial dos clubes dos bilhetes dos jogos a serem disputados em casa (os norte-americanos *New York Red Bulls* da Major Soccer League são o primeiro clube de futebol do mundo a empreender essa iniciativa) os benefícios de uma estratégia efetiva de *social media marketing* deverão invariavelmente culminar numa monetização direta ou indireta, a curto médio e sobretudo a longo prazo.

## b) Obstáculos dos clubes em adotar estratégias de *Social Media*

Os resultados do presente estudo indiciam que o impacto da utilização das redes sociais na promoção de uma maior ligação à marca/clube por parte dos consumidores desportivos, poderá na verdade ser bastante mais diminuto do que normalmente se supõe.

Não será estranho afirmar que o perfil dos consumidores desportivos, caracterizado por um nível de comprometimento e fidelidade para com a marca mais elevado do que os regulares consumidores (na medida em que normalmente já são fãs da marca independentemente do contexto), atrai de sobremaneira os responsáveis pelas estratégias de marketing dos clubes de futebol em Portugal a optarem pela afetação de recursos em estratégias de *social media marketing*. Isto explica-se pelo facto de o *social media* ser encarado como um meio direto e pouco dispendioso de estimular o *engagement* dos consumidores desportivos para com a marca/clube.

No entanto, os resultados deste estudo indicam que as páginas oficiais Facebook não têm de facto a capacidade de estimularem um maior *fan engagement* por parte de consumidores desportivos.

Uma das principais questões tem que ver com a afetação de recursos neste tipo de estratégias, que poderá ser de facto insuficiente, a nível nacional. Ou seja, pese embora se registre a presença nas redes sociais por parte dos clubes, essa presença poderá ser considerada pueril, no sentido de serem desenvolvidas poucas iniciativas de valor (ver descrição das iniciativas e estratégias das páginas Facebook do FC Porto e SC Braga, em Apêndices). Assim, poderá afirmar-se que a opção pelo *social media* se verifica, mas que esta não se expande no seu real potencial.

Na realidade, estas dificuldades de concretização do potencial do *social media marketing* poderão ser consequência de vários obstáculos com que as organizações desportivas em Portugal se deparam. O principal desses obstáculos tem que ver com os recursos que é necessário investir neste tipo de práticas. Sendo verdade que é hoje normal haver 1 ou 2 indivíduos responsáveis por “vigiar” e empreender iniciativas nas páginas oficiais do Facebook e Twitter sobretudo, normalmente estes são também responsáveis pelas linhas mestras da estratégia de comunicação e marketing dos clubes, não se dedicando em exclusivo às

estratégias de *social media*. Mais raro ainda é encontrarmos clubes que invistam na contratação de agências externas, especializadas no desenvolvimento de iniciativas de *social media marketing*. (Walsh in digital-football.com, 2013). O investimento neste tipo de estratégias acarreta um custo que poderá ser inabarcável e ainda mais se atendermos à atual situação de crise que a grande maioria das grandes organizações desportivas em Portugal passa.

Um outro obstáculo relaciona-se com o ceticismo à adoção deste tipo de estratégias. Embora seja natural uma reação extremamente positiva por parte dos media e das pessoas em geral, quando em contacto com conteúdos *behind-the-scene*, como por exemplo vídeos de tudo o que se relaciona com o *backstage* de um clube de futebol (treinos, imagens dos túneis de entrada nos relvados, conversas de balneário, conversas entre treinadores e seus adjuntos etc), a verdade é que existe uma tradição de secretismo e descrição enraizada na cultura desportiva dos nossos clubes de futebol. Com certeza não será de todo estranha ao leitor a expressão “o balneário é sagrado”, o que indicia uma grande reserva em relação à exposição dos momentos mais íntimos da vida de um clube.

Também se poderá referir as restrições legais, mais concretamente restrições de licenciamento no que se refere à partilha de conteúdos diretamente ligados aos clubes de futebol. Hoje em dia os *sponsors* e o *partners* são parte fundamental do negócio do desporto, sem o qual as organizações desportivas, e nomeadamente os clubes de futebol, não sobreviveriam. Em troca de receitas vitais ao normal desempenho das suas atividades, os clubes de futebol são obrigados a abdicar de licenças dos conteúdos mais básicos, tais como vídeos dos seus jogos, por exemplo. Estes conteúdos poderiam constituir um *asset* essencial ao desenvolvimento de estratégias de *fan engagement*.

Por fim, poder-se-á falar de uma grande falta de competências e de conhecimentos desta área, no seio das organizações desportivas portuguesas. Sendo uma tendência bastante recente, o que é facto é que ainda se verificam erros estratégicos na adoção deste tipo de iniciativas. A falta de formação nesta área e sobretudo de abertura aos bons exemplos praticados lá fora é notória.

Referência também para a falta de acompanhamento em relação aos conteúdos publicados nas páginas oficiais dos jogadores de futebol. Sendo eles as verdadeiras estrelas deste desporto, é extremamente usual os jogadores possuírem contas privadas ativas, sendo eles próprios quem muitas vezes controla os conteúdos publicados diariamente. É recorrente os jogadores não

serem orientados no sentido de uma correta utilização destas plataformas. Seria essencial que os próprios clubes dessem formação aos jogadores nesta área, uma vez que estes são figuras públicas em representação do clube, mas isso é algo que ainda hoje não acontece com frequência.

### **c) Sugestão de princípios estratégicos para uma política de *social media marketing* de valor**

Como foi dito anteriormente, as conclusões deste estudo indiciam que as estratégias de *social media marketing* têm uma menor importância na afetação da qualidade da relação dos consumidores desportivos para com a marca/clube, do que se supunha. Uma das razões que explicam estes indícios têm que ver, no nosso ponto de vista, com o facto da maioria das iniciativas nos *social media* apostarem mais na criação de conteúdos do que na obtenção de níveis elevados de *word-of-mouth*. É bastante usual encontrar conteúdos como vídeos, posts informativos e fotografias nas páginas Facebook dos dois clubes em análise. No entanto menos usual é encontrarmos iniciativas que procurem exclusivamente incorporar os próprios fãs nas estratégias de *social media*. Já se vem percebendo nos últimos anos que as partilhas em massa de conteúdos nas redes sociais por parte dos fãs têm um alcance muito mais alargado e sobretudo muito mais influente quando em comparação com a tradicional mensagem transmitida pelos clubes. Sendo assim faz todo o sentido incentivar esta mudança de paradigma na forma de encarar as estratégias de *social media*.

Pensamos ser necessária a criação de estratégias inovadoras que incentivem a partilha de conteúdos por parte dos fãs que usem as redes sociais. A criação de zonas *wi-fi* nos estádios perfila-se como uma dessas inovações fundamentais, que em muito estimularia o princípio da partilha online de conteúdos por parte dos aficionados. Vários clubes europeus já vêm seguindo o conceito "*connected stadium*", tal como o caso já paradigmático do Manchester City assim como o Celtic de Glasgow. Ao oferecer esta possibilidade aos seus aficionados, os clubes incentivam os adeptos à partilha ao vivo dos momentos que experienciam. De referir também que já vem sendo veiculado por vários autarcas um pouco por todo o país (nas recentes campanhas autárquicas por exemplo, era uma das propostas de um dos candidatos à presidência da Câmara do Porto) a possibilidade da instalação de uma rede *wi-fi* a nível regional. Muito provavelmente essa será uma realidade a médio prazo, sendo que a acontecer excluiria a necessidade dos clubes desportivos investirem os seus próprios recursos na oferta deste recurso de grande valor.

Uma outra inovação poderia passar pela criação de uma *app* que ajudasse a melhorar a experiência ao vivo do consumidor desportivo. Uma *app* que oferecesse ao adepto a possibilidade de ter no seu smartphone ou no seu tablet todas as repetições dos lances do jogo a que está a assistir; toda a informação estatística do jogo; concursos; jogos interactivos em que interagiriam com os outros adeptos presentes no estádio; um serviço de chat onde partilhariam emoções com outros fãs no estádio; uma funcionalidade onde poderiam comprar e reservar bilhetes assim como comprar via on-line merchandising do clube.. Este tipo de *apps* também já não são novidade, inclusive a nível nacional. Muito recentemente o Sporting Clube de Portugal lançou a *app* “Meu Sporting” que contém muitas das funcionalidades aqui apresentadas.

Uma das iniciativas mais económicas que aqui propomos, e conseqüentemente uma das mais fáceis de aplicar, seria sem dúvida a aposta no exponenciamento do *word of mouth* entre os adeptos. Uma das formas mais fáceis de o conseguir passaria por convidar um certo número de aficionados a experienciarem momentos de índole privada na vida dos clubes. Ao experienciarem estes momentos, o clube poderia incentivar estes aficionados a partilharem nas redes sociais a sua experiência,

Na mesma linha da proposta anterior, os clubes poderiam também ativar os *social media influencers* afectos ao clube. Convidando estes *influencers* (normalmente figuras públicas) para os mais variados eventos que se relacionem com a vida do clube, e posteriormente incentivando-os a partilhar nas redes sociais os conteúdos por si mesmo criados, conseguir-se-ia o mesmo efeito referido na proposta anterior mas com um potencial de alcance muito maior (Walsh in digital-football.com, 2013).

Por fim, propomos também que os clubes apostem mais na criação de conteúdos de qualidade que incentivem a partilha por parte dos consumidores desportivos. As sessões em directo nos *social media* em que as estrelas das equipas respondem via Twitter, via Facebook ou até via Skype às perguntas dos seus fãs é algo que já se vem fazendo em Inglaterra por exemplo (de novo o exemplo do Manchester City)(Walsh in digital-football.com, 2013). A partilha de conteúdos *behind-the-scene*, tais como momentos vividos no balneário, brincadeiras entre os jogadores em sessões fotográficas, momentos divertidos vividos no túnel de acesso aos balneários e ao terreno de jogo são exemplos de conteúdos que os aficionados muito apreciam, e que me muito estimularia o sentimento de pertença destes para com a marca/clube,



Fig 12. Sugestão de estratégias word-of-mouth ( fonte: elaboração própria)

### 6.3- Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Neste estudo, a principal limitação está relacionada com o numero reduzido de questionários recolhidos. O estudo corre o risco de ter uma amostra pouco representativa, sobretudo atendendo aos objetivos ambiciosos do estudo. Ao recolher dados de consumidores desportivos afetos a apenas dois clubes de futebol, num universo sensivelmente mais alargado de organizações desportivas portuguesas que levam a cabo estratégias de *social media marketing*, admite-se que a amostra está demasiado circunscrita.

Uma outra limitação tem que ver com a tipologia dos consumidores desportivos participantes no estudo. Ao recolherem-se exclusivamente dados de consumidores desportivos que assistiam ao jogo nos estádios dos seus respetivos clubes, corre-se o risco de obtermos maioritariamente testemunhos de fãs com um nível de comprometimento ao clube extremamente elevado- os chamados *die hard fans- em* detrimento de outros com um nível de comprometimento menos elevado. Isto faz da amostra uma amostra potencialmente pouco representativa.

Outra limitação deste estudo relaciona-se com as respostas dos participantes. Bastará fazer uma pequena busca na rede social Facebook, para perceber que existe uma infinidade de páginas não-oficiais que disponibilizam conteúdos relacionados com a temática futebol, e mais especificamente conteúdos não-oficiais relacionados com as duas organizações desportivas alvo do estudo. Não é de todo estranho encontrar páginas cujos conteúdos se confundam com os conteúdos oficiais relativos ao universo FC Porto e SC Braga. Tendo isto presente, poderá acontecer que os participantes inquiridos não soubessem distinguir se têm adicionada a página oficial Facebook do clube (condição prévia à resposta do questionário) ou se possuem uma outra não-oficial que não consigam identificar como sendo efetivamente não-oficial.

Por fim, este campo de investigação (nomeadamente *o Social Media Marketing*) é alvo de poucos estudos, o que dificultou em certa medida a realização deste trabalho, sobretudo em termos de orientação das linhas gerais deste estudo.

Este trabalho contribuiu para o estudo de uma área extremamente recente da literatura, ou não fosse o *social media* um fenómeno contemporâneo. Um dos principais contributos desta investigação relaciona-se com as ligações que faz entre diversas área do marketing, tais como o *sports marketing*, o *social media marketing* e o *relationship marketing*.

O nosso estudo permitiu também analisar, através de uma amostra de dois clubes, a aplicação das estratégias de *social media* na indústria do futebol nacional. Através de uma análise quantitativa, procedeu-se ao aprofundamento do conhecimento no que diz respeito ao verdadeiro impacto deste tipo de estratégias na indústria desportiva, e mais concretamente no que se refere ao impacto no consumidor desportivo, que como vimos é um tipo especial de consumidor.

Quanto às sugestões para investigações futuras, sem dúvida de que os estudos vindouros poderão alargar o estudo de caso para mais clubes desportivos, de futebol ou até de outros

desportos. Seria extremamente interessante estudar-se clubes cujos seguidores ultrapasse largamente a escala dos milhões. Seria também interessante um design metodológico que exclusivamente comparasse e confrontasse práticas de vários clubes.

Uma outra ideia seria a de estudar a opinião dos vários responsáveis de marketing dos clubes desportivos. Neste caso, faria sentido um design metodológico de tipo qualitativo.

## Referências

- Anderson, E. & Weitz, B. (1989), "Determinants of continuity in conventional industrial dyads", *Marketing Science*, 8, 310-323
- Acquisti, A; R. Gross (2006), "Imagined Communities: Awareness, Information Sharing and Privacy on The Facebook", *Proceedings of the 6th Workshop on Privacy Enhancing Technologies*, Cambridge UK, 2006
- Baloulli, K.; Hutchinson, M. (2010), "Digital-Branding and Social-Media Strategies for Professional Athletes, Sports Teams, and Leagues: An Interview with Digital Royalty's Amy Martin", *International Journal of Sport Communication*, 2010,3,395-401
- Bickel, A. (2012). "Trends in online Sport Marketing", a senior project presented to the Faculty of the Recreation, Parks, & Tourism Administration Department, California Polytechnic State University, San Luis Obispo
- Buhler, A. & Nuffer, G. (2010) "Relationship marketing in sports", Burlington, MA: Elsevier Ltd
- Brown, Matthew (2003), "An analysis of online Marketing in the Sport Industry: User activity, Communication Objectives, and Perceived Benefits", EBSCO Publishing
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). "Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?" *Management Research Review*, 35(9),
- Caskey, R.J & Delpy, L.A (1999). "An examination of sport web sites and the opinion of web employees toward the use and viability of the World Wide Web as a profitable sports marketing tool" *Sports Marketing Quarterly*, 8(2) 13-24
- Delpy, L., & Bosetti, H.A. (1998). Sport management and marketing via the World Wide Web. *Sport Marketing Quarterly*, 7(1), 21-27
- DeSarbo, W. S., & Madrigal, R. (2011). "Examining the behavioral manifestations of fan avidity in sports marketing" *Journal of Modelling in Management*, 6(1), 79-99.
- Dionisio, P., Leal, C., & Moutinho, L. (2008). "Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application" *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1),
- DeVellis, R.F. (2003). "Scale development: Theory and application (2<sup>nd</sup> edn). Thousand Oaks, California: Sage

- Euchner, C.C (1993), " Playing the field: Why Sport Teams Move and Cities Fight to Keep Them", John Hopkins University Press, Baltimore, MD
- Filo, K., & Funk, D. C. (2005). "Congruence between Attractive Product Features and Virtual Content Delivery for Internet Marketing Communication", *14*(2), 112–122.
- Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). "The Four Domains of Sports Marketing : A Conceptual Framework", *17*(2), 90–108.
- Garcia, C. (2011) " Real Madrid Football Club: applying a Relationship-Management Model to a Sport Organization in Spain", *International Journal of Sport Communication*, 2011, 4, 284-299
- Goldman, L. (1989), "Sports, antitrust, and the single entity theory", *Tulane Law Review*, Vol. 63 No.4, pp.751-97
- Ha L., and James E.L (1998), " Interactivity reexamined: a baseline analysis of early business web sites", *Journal of Broadcasting and Electronic Media* 42, 4, 457-474
- Hennig.T., Edward C., Malthouse, Christian Friege, Sonja Gensler, Lara Lobschat, Arvind Rangaswamy, and Bernd Skiera (2010), " The impact of New Media on Customer Relationships", *Journal of Service Research*, 12 (3), 311-330
- Hur, T, Ko, Y., J, and Valacich, J (2007), "Motivation and Concerns for Online Sport Consumption. *Journal of Sport Management*, 21, 521-539
- Hunt, K. A., Bristol, T., & Bashaw, R. E. (2005)." A conceptual approach to classifying sports fans, *Journal of Services Marketing*
- Ioakimidis, M. (2010), "Online marketing of professional sports clubs : engaging fans on a new playing field. "(July), 271–283.
- Kaplan, A.M; Haenlein, M. (2010). " Users of the world, united. The challenges and opportunities of Social Media", *Kelley School of Business, Indiana University, Business Horizon*, 53, 59-68
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). "Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand." *Journal of Business Research*, *65*(10), 1480–1486.

Kim, Y., Trail G., Woo B., Zhang J., (2011) " Sports consumer-team relationship quality: development and psychometric evaluation of a scale", *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*

Kriemadis, T., Terzoudis, C., & Kartakoullis, N. (2010). "Internet marketing in football clubs: a comparison between English and Greek websites." *Soccer & Society*, 11(3), 291–307.

Kurlantzick, L.S (1983), " Thoughts on professional sports and antitrust laws: Los Angeles Memorial Coliseum Commission v. National Football League", *Connecticut Law Review*, Vol. 14, pp. 182-208

Lampe, C., Ellison N.; Steinfield C., (2008), " Changes in use and perception of Facebook", In *Proceedings of the 2008 Conference on Computer-Supported Cooperative Work ( CSCW, 2008)*

Laroche, M., Habibi, M. R., & Richard, M.-O. (2013). "To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?" *International Journal of Information Management*, 33(1), 76–82.

Mccarthy, J., Pioch, E., Rowley, P. J., & Ashworth, C. (2011)."Social Network Sites and Relationship Marketing Communications : Challenges for UK Football Clubs", 145–152.

Mclouglin, C; Lee M (2007), " Social Software and participatory learning: pedagogical choices with technology affordances in the Web 2.0 era". Ascilite Singapore

Morgan, R.; Hunt, S., (1994), " The commitment-trust theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, 20-38

Neale, W.C (1964), " The peculiar economics of professional sports", *Quarterly Journal of Economics*, Vol.78 No.1, pp. 1-14

Ozanian, M.E, Atre, T., Fink, R., Reingold, J., Kimelman, J., Osterland, A. and Sklar, J. (1995), " Suice deals: why the new stadiums are shaking up the pecking order os sports franchises", *Financial World*, May 9, pp. 42-56

Oderken-Schoroder,G.,Wulf, K.D & Schumacher,P. (2003) " Strenghtening outcomes of retailer-consumer relationships: the dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality. *Journal of Business Research*, 56, 177-190

- Papasolomou, I., & Melanthiou, Y. (2012). "Social Media: Marketing Public Relations' New Best Friend. *Journal of Promotion Management*," 18(3), 319–328
- Papista, Erifili; Dimitriadis, Sergios, (2012), " Exploring consumer-brand relationship quality and identification: Qualitative evidence from cosmetics brands", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 15 Iss: 1, pp.33-56
- Park, C., & Mason, D. S. (1993). "What is the sports product and who buys it ? The marketing of professional sports leagues", 402–418.
- Ravald, Annika, Gronroos, Christian, "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 Iss: 2, pp.19-30
- Richter, Daniel, Riemer, Kai, Vom Brocke, Jan (2007), " Social Transactions on Social Network Sites: can transaction cost theory contribute to a better understanding of Internet Social Networking?", 23<sup>rd</sup> Bled Conference eTrust: Implication for the Individual Enterprises and Society,
- Roberts, G.A (1984), " Sport league and the Sherman Act: the use and abuse of Section 1 to regulate restraints on intraleague rivalry", *University of California at Los Angeles Law Review*, Vol. 32, pp. 219-301
- Rosenbaum, T.M. (1987), " The antitrust implications of professional sports leagues revisited: emerging trends in the modern era", *University of Miami Law Review*, Vol. 41, No. 4, pp. 729.822
- Rothschild, P. C. (2011). "Social media use in sports and entertainment venues" *International Journal of Event and Festival Management*, 2(2), 139–150.
- Schaaf, D. (1995), " The heart of a city: Cleveland won round 1 in what will be an agonizing battle to hold onto its beloved Browns", *Sports Illustrated*, Vol.83 No.24, pp.58-70
- Seo, W., Green, B., Christine, B. (2008), " Development of the motivation Scale for Sport Online Consumption", *Journal of Sport Management*, 22(1), 82-109
- Silva, Carla (2012), " Análise do impacto da utilização das redes sociais na Gestão das PME Portuguesas", *dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica*
- Scholl, H. J., & Carlson, T. S. (n.d.)."Professional sports teams on the Web : a comparative study employing the information management perspective", (July 2012), 37–41.

- Shen, K.N; Khalifa, M. (2010), " Facebook Usage Among Arabic College Students", International Journal of e.Business Management, 4(1): 53-65
- Soares, A; Pinho, J.; Nobre, H. (2012), " From Social to Marketing Interaction: The role of Social Networks", Journal of Transational Management, 17(2).Indexed and abstracted in scopus and ProQuest ABI/inform
- Steur, J. (1992), " Defining virtual Reality: dimensions determining telepresence. Journal of communication, 42(4), 73-93
- Sutton, W.A and Parret, I. (1992), " Marketing the core product in professional team sports in the United States", Sport Marketing Quarterly, Vol. 1 No.",
- Turner, P. and Shilbury, D. (1997), " Sport on television: a study of the Australian Football League television rights", Sport Marketing Quarterly, Vol.6 No.3, pp. 55-62
- Ahn, T. (2010), " The effect og user motives and interactiviy on attitude toward a sport website", a dissertation submitted to the department of Sport and Recreation Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy
- Wann, D. L., & Branscombe, N. R. (1990). "Die-Hard and Fair-Weather Fans: Effects of Identification on BIRGing and CORFing Tendencies",. *Journal of Sport & Social Issues*, 14(2), 103–117
- Whannel, G (1992), "Fields in vision: Television Sport and Cultural Transformation" Routledge, London
- Zhang, J.J and Smith, D.W (1997), " Impact of broadcasting on the attendance of professional basketball games", Sport Marketing Quarterly, Vol. 6 No.1, pp. 23-9
- Becker, K.; Nobre, H.; Vijay, K ( 2012), " Monitoring and protecting company and brand reputation on social networks: When sites are not enough", Global Business and Economics Review, Indexed and abstracted in Scopus and SCIMAGO
- Dias, João " Por dentro do negócio: o case study de sucesso do SC Braga; Marketing e Comunicação no futebol", Prime Books, 2011
- Sá, Daniel & Sá, Carlos, "Sports Marketing: As novas regras do jogo", Edições IPAM, 2012

Mullin, B.; Hardy, S. e Sutton, W. (2000) " Sports Marketing-Second Edition"-Human Kinetics, New York

Pallant, J. (2011)," SPSS: Survival Manual: a step by step guide to data analysis using SPSS 4<sup>th</sup>, edition"

Crocker, L.; Algina, J., " Introduction to a classical & Modern test theory", Wadsworth Pub Co, 2006

DeVellis, R.F. (2003). Scale Development: theory and application (2<sup>nd</sup> edn). Thousand Oaks, California:Sage

#### **Endereços eletrônicos:**

<http://cnmmoney.printthis.clickability.com/pt/cpt?action=cpt&title=>

<http://yaledailynews.com/blog/2006/02/21/facebook-becomes-tool-for-employers/>

<http://digital-football.com/>

<http://www.prweekus.com/June2012>

<http://www.marketingmagazine.co.uk/August2012>

[http://www.forbes.com/lists/2009/34/soccer-values-09\\_Real-Madrid\\_340002.html](http://www.forbes.com/lists/2009/34/soccer-values-09_Real-Madrid_340002.html)

[http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2036683\\_2037183\\_2037185,00.html](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2036683_2037183_2037185,00.html)

<http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/portugal>

<http://www.fcporto.pt/pt/clube/historia/Pages/historia.aspx>

<http://www.scbraga.pt/home>

## Apêndices



**Universidade do Minho**

**Escola de Economia e Gestão  
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica**

Questionário para Estudo do Relacionamento com a Marca

**INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DOS QUESTIONÁRIOS**

O presente estudo insere-se numa investigação no âmbito de um projeto de dissertação de mestrado, realizado na Universidade do Minho, cujo título é “A importância do Social Media Marketing na gestão da marca dos clubes de futebol”.

Os questionários têm por objetivo avaliar o impacto das estratégias de Social Media Marketing na qualidade da relação dos adeptos dos clubes para com a instituição, nomeadamente adeptos de dois clubes em concreto: o FC Porto e o SC Braga.

Gostaria de lhe pedir para colaborar no preenchimento dos questionários. Note que não existem respostas certas ou erradas. Por isso descreva as suas opiniões da forma mais precisa e honesta possível.

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO**

**SEXO**

Masculino		Feminino	
-----------	--	----------	--

**IDADE** \_\_\_\_ anos

**PROFISSÃO** \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL	HABILITAÇÕES LITERÁRIAS
Solteiro	Sabe ler e escrever
Casado	4º classe
Viúvo	5º ao 6º ano
Divorciado	7º ao 9º ano
União de facto	10º ao 12º
Separado	Ensino médio
	Ensino superior
	Mestrado / Doutoramento

Questões preliminares: antes de proceder ao preenchimento do questionário, atente por favor às questões que se seguem. Respondendo negativamente à primeira questão preliminar, por favor NÃO proceda ao preenchimento do restante questionário.

- |  |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|
| 1. Considera-se aficionado do FC Porto?                          | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 2. Faz com regularidade uso de algum tipo de ligação á Internet? | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 3. Possui uma conta ativa no Facebook?                           | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 4. Tem adicionada a página oficial do FC Porto no Facebook?      | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 6. Já alguma vez visitou o site oficial do FC Porto?             | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |

## Ligação à marca “Clube de Futebol”

PENSANDO NO SEU RELACIONAMENTO COM O FC PORTO, DIGA EM QUE MEDIDA CONCORDA COM AS AFIRMAÇÕES

	Discordo			Concordo	
	Completamente				Completamente
1. “Eu posso confiar neste clube em qualquer situação”	<input type="checkbox"/>				
2. “Eu vejo o meu clube como sendo uma organização credível”	<input type="checkbox"/>				
3. “Posso contar a 100% com o meu clube para me superar as expectativas”	<input type="checkbox"/>				
4. “Considero ter um elevado grau de comprometimento em relação ao meu clube”	<input type="checkbox"/>				
5. “A minha lealdade em relação ao meu clube é inabalável”	<input type="checkbox"/>				
6. “Manterei o meu comprometimento com o meu clube mesmo nos seus piores momentos”	<input type="checkbox"/>				
7. “” Estou muito familiarizado com tudo o que se relacione com o dia-a-dia da vida do meu clube”	<input type="checkbox"/>				
8. “Estou a par das últimas novidades acerca da vida corrente do meu clube”	<input type="checkbox"/>				
9. “Compreendo todas as decisões tomadas no âmbito da gestão do meu clube”	<input type="checkbox"/>				
10. “A marca FC Porto associa-se à perceção que eu tenho de mim mesmo como pessoa”	<input type="checkbox"/>				
11. “A marca FC Porto tem muito a ver com a pessoa que eu gostaria de ser ”	<input type="checkbox"/>				
12. “Tenho muito em comum com a marca FC Porto”	<input type="checkbox"/>				
13. “Sinto que terei sempre muito a ganhar ao comprometer-me com o meu clube”	<input type="checkbox"/>				
14. “” Sinto que o clube me retribui na mesma proporção tudo aquilo que lhe dou”	<input type="checkbox"/>				
15. “Sinto que o meu clube me recompensa grandemente ”	<input type="checkbox"/>				



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão  
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Questionário para Estudo do Relacionamento com a Marca

### **INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DOS QUESTIONÁRIOS**

O presente estudo insere-se numa investigação no âmbito de um projeto de dissertação de mestrado, realizado na Universidade do Minho, cujo título é “A importância do Social Media Marketing na gestão da marca dos clubes de futebol”.

Os questionários têm por objetivo avaliar o impacto das estratégias de Social Media Marketing na qualidade da relação dos adeptos dos clubes para com a instituição, nomeadamente adeptos de dois clubes em concreto: o FC Porto e o SC Braga.

Gostaria de lhe pedir para colaborar no preenchimento dos questionários. Note que não existem respostas certas ou erradas. Por isso descreva as suas opiniões da forma mais precisa e honesta possível.

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO**

<b>SEXO</b>	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
<b>IDADE</b> _____ anos		
<b>PROFISSÃO</b> _____		
<b>ESTADO CIVIL</b>		<b>HABILITAÇÕES LITERÁRIAS</b>
<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sabe ler e escrever
<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4º classe
<input type="checkbox"/> Viúvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 5º ao 6º ano
<input type="checkbox"/> Divorciado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 7º ao 9º ano
<input type="checkbox"/> União de facto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 10º ao 12º
<input type="checkbox"/> Separado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Ensino médio
		<input type="checkbox"/> Ensino superior
		<input type="checkbox"/> Mestrado / Doutoramento

Questões preliminares: antes de proceder ao preenchimento do questionário, atente por favor às questões que se seguem. Respondendo negativamente à primeira questão preliminar, por favor NÃO proceda ao preenchimento do restante questionário.

- |  |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|
| 1. Considera-se aficionado do SC Braga?                          | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 2. Faz com regularidade uso de algum tipo de ligação á Internet? | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 3. Possui uma conta ativa no SC Braga?                           | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 4. Tem adicionada a página oficial do SC Braga no Facebook?      | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 6. Já alguma vez visitou o site oficial do SC Braga?             | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |

## Ligação à marca “Clube de Futebol”

PENSANDO NO SEU RELACIONAMENTO COM O SC BRAGA, DIGA EM QUE MEDIDA CONCORDA COM AS AFIRMAÇÕES

	Discordo			Concordo	
	Completamente			Completamente	
1. “Eu posso confiar neste clube em qualquer situação”	<input type="checkbox"/>				
2. “Eu vejo o meu clube como sendo uma organização credível”	<input type="checkbox"/>				
3. “Posso contar a 100% com o meu clube para me superar as expectativas”	<input type="checkbox"/>				
4. “Considero ter um elevado grau de comprometimento em relação ao meu clube”	<input type="checkbox"/>				
5. “A minha lealdade em relação ao meu clube é inabalável”	<input type="checkbox"/>				
6. “Manterei o meu comprometimento com o meu clube mesmo nos seus piores momentos”	<input type="checkbox"/>				
7. “” Estou muito familiarizado com tudo o que se relacione com o dia-a-dia da vida do meu clube”	<input type="checkbox"/>				
8. “Estou a par das últimas novidades acerca da vida corrente do meu clube”	<input type="checkbox"/>				
9. “Compreendo todas as decisões tomadas no âmbito da gestão do meu clube”	<input type="checkbox"/>				
10. “A marca SC Braga associa-se à percepção que eu tenho de mim mesmo como pessoa”	<input type="checkbox"/>				
11. “A marca SC Braga tem muito a ver com a pessoa que eu gostaria de ser ”	<input type="checkbox"/>				
12. “Tenho muito em comum com a marca SC Braga”	<input type="checkbox"/>				
13. “Sinto que terei sempre muito a ganhar ao comprometer-me com o meu clube”	<input type="checkbox"/>				
14. “” Sinto que o clube me retribui na mesma proporção tudo aquilo que lhe dou”	<input type="checkbox"/>				
15. “Sinto que o meu clube me recompensa grandemente ”	<input type="checkbox"/>				

Apêndice III- Ficheiros SPSS

Multivariate analysis of Variance

General Linear Model

[DataSet1]

**Between-Subjects Factors**

		N
ConvQui01	1	69
	2	63
ConvQui9	1	53
	2	79

	ConvQui01	ConvQui9	Mean	Std. Deviation	N
COMPUTTRUST		1	4,47	,521	22
	1	2	4,43	,560	47
		Total	4,44	,544	69
		1	4,15	,894	31
	2	2	4,39	,523	32
		Total	4,27	,733	63
	Total	1	4,28	,772	53
	Total	2	4,41	,542	79
	Total	Total	4,36	,645	132
COMPUTCOMMITMENT		1	4,61	,710	22
	1	2	4,67	,579	47
		Total	4,65	,619	69
		1	4,39	,812	31
	2	2	4,61	,457	32
		Total	4,50	,661	63
	Total	1	4,48	,772	53
	Total	2	4,65	,531	79
	Total	Total	4,58	,642	132
COMPUTINTIMACY		1	4,24	,721	22
	1	2	4,29	,672	47
		Total	4,28	,684	69
		1	4,05	,844	31
	2	2	4,31	,508	32
	Total	4,19	,700	63	

		1	4,13	,794	53
	Total	2	4,30	,608	79
		Total	4,23	,690	132
		1	4,18	,761	22
	1	2	4,06	,829	47
		Total	4,10	,805	69
		1	4,02	,898	31
COMPUTSELFCONNECTION	2	2	4,26	,597	32
		Total	4,14	,764	63
		1	4,09	,840	53
	Total	2	4,14	,747	79
		Total	4,12	,783	132
		1	4,50	,606	22
	1	2	4,26	,730	47
		Total	4,33	,698	69
		1	3,98	,915	31
COMPUTRECIPROCITY	2	2	4,06	,619	32
		Total	4,02	,773	63
		1	4,19	,836	53
	Total	2	4,18	,689	79
		Total	4,18	,749	132

**Box's Test of Equality of  
Covariance Matrices<sup>a</sup>**

Box's M	84,716
F	1,737
df1	45
df2	25565,391
Sig.	,002

Tests the null hypothesis  
that the observed  
covariance matrices of the  
dependent variables are  
equal across groups.

a. Design: Intercept +  
ConvQui01 + ConvQui9 +  
ConvQui01 \* ConvQui9

Multivariate Tests<sup>a</sup>

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared
Intercept	Pillai's Trace	,983	1469,533 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,000	,983
	Wilks' Lambda	,017	1469,533 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,000	,983
	Hotelling's Trace	59,255	1469,533 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,000	,983
	Roy's Largest Root	59,255	1469,533 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,000	,983
ConvQui01	Pillai's Trace	,090	2,458 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,037	,090
	Wilks' Lambda	,910	2,458 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,037	,090
	Hotelling's Trace	,099	2,458 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,037	,090
	Roy's Largest Root	,099	2,458 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,037	,090
ConvQui9	Pillai's Trace	,056	1,479 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,201	,056
	Wilks' Lambda	,944	1,479 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,201	,056
	Hotelling's Trace	,060	1,479 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,201	,056
	Roy's Largest Root	,060	1,479 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,201	,056
ConvQui01 *	Pillai's Trace	,017	,426 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,830	,017
	Wilks' Lambda	,983	,426 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,830	,017
ConvQui9	Hotelling's Trace	,017	,426 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,830	,017
	Roy's Largest Root	,017	,426 <sup>b</sup>	5,000	124,000	,830	,017

a. Design: Intercept + ConvQui01 + ConvQui9 + ConvQui01 \* ConvQui9

b. Exact statistic

**Box's Test of Equality of  
Covariance Matrices<sup>a</sup>**

Box's M	84,716
F	1,737
df1	45
df2	25565,391
Sig.	,002

Tests the null hypothesis  
that the observed  
covariance matrices of the  
dependent variables are  
equal across groups.

a. Design: Intercept +  
ConvQui01 + ConvQui9 +  
ConvQui01 \* ConvQui9

Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

	F	df1	df2	Sig.
COMPUTTRUST	3,293	3	128	,023
COMPUTCOMMITMENT	1,252	3	128	,294
COMPUTINTIMACY	1,934	3	128	,127
COMPUTSELFCONNECTION	,931	3	128	,428
COMPUTRECIPROCITY	1,553	3	128	,204

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + ConvQui01 + ConvQui9 + ConvQui01 \* ConvQui9

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	COMPUTTRUST	1,893 <sup>a</sup>	3	,631	1,537	,208	,035
	COMPUTCOMMITMENT	1,620 <sup>b</sup>	3	,540	1,322	,270	,030
	COMPUTINTIMACY	1,357 <sup>c</sup>	3	,452	,948	,420	,022
	COMPUTSELFCONNECT ION	1,204 <sup>d</sup>	3	,401	,650	,585	,015
	COMPUTRECIPROCITY	4,217 <sup>e</sup>	3	1,406	2,601	,055	,057
Intercept	COMPUTTRUST	2334,884	1	2334,884	5686,122	,000	,978
	COMPUTCOMMITMENT	2566,149	1	2566,149	6280,925	,000	,980
	COMPUTINTIMACY	2192,827	1	2192,827	4595,764	,000	,973
	COMPUTSELFCONNECT ION	2095,576	1	2095,576	3393,300	,000	,964
	COMPUTRECIPROCITY	2166,138	1	2166,138	4007,557	,000	,969
ConvQui01	COMPUTTRUST	1,031	1	1,031	2,510	,116	,019
	COMPUTCOMMITMENT	,594	1	,594	1,454	,230	,011
	COMPUTINTIMACY	,214	1	,214	,448	,504	,003
	COMPUTSELFCONNECT ION	,014	1	,014	,023	,879	,000
	COMPUTRECIPROCITY	3,918	1	3,918	7,248	,008	,054
ConvQui9	COMPUTTRUST	,300	1	,300	,732	,394	,006
	COMPUTCOMMITMENT	,669	1	,669	1,638	,203	,013
	COMPUTINTIMACY	,724	1	,724	1,518	,220	,012
	COMPUTSELFCONNECT ION	,099	1	,099	,161	,689	,001
	COMPUTRECIPROCITY	,198	1	,198	,367	,546	,003

ConvQui01 * ConvQui9	COMPUTTRUST	,568	1	,568	1,383	,242	,011
	COMPUTCOMMITMENT	,196	1	,196	,480	,490	,004
	COMPUTINTIMACY	,340	1	,340	,712	,400	,006
	COMPUTSELFCONNECTION	1,017	1	1,017	1,647	,202	,013
	COMPUTRECIPROCITY	,830	1	,830	1,535	,218	,012
Error	COMPUTTRUST	52,560	128	,411			
	COMPUTCOMMITMENT	52,296	128	,409			
	COMPUTINTIMACY	61,074	128	,477			
	COMPUTSELFCONNECTION	79,048	128	,618			
	COMPUTRECIPROCITY	69,186	128	,541			
Total	COMPUTTRUST	2565,000	132				
	COMPUTCOMMITMENT	2823,778	132				
	COMPUTINTIMACY	2426,889	132				
	COMPUTSELFCONNECTION	2319,444	132				
	COMPUTRECIPROCITY	2384,556	132				
Corrected Total	COMPUTTRUST	54,454	131				
	COMPUTCOMMITMENT	53,916	131				
	COMPUTINTIMACY	62,431	131				
	COMPUTSELFCONNECTION	80,252	131				
	COMPUTRECIPROCITY	73,403	131				

a. R Squared = ,035 (Adjusted R Squared = ,012)

- b. R Squared = ,030 (Adjusted R Squared = ,007)
- c. R Squared = ,022 (Adjusted R Squared = -,001)
- d. R Squared = ,015 (Adjusted R Squared = -,008)
- e. R Squared = ,057 (Adjusted R Squared = ,035)

**Estimated Marginal Means**

ConvQui01 * ConvQui9						
Dependent Variable	ConvQui01	ConvQui9	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
COMPUTTRUST	1	1	4,470	,137	4,199	4,740
		2	4,433	,093	4,248	4,618
	2	1	4,151	,115	3,923	4,378
		2	4,385	,113	4,161	4,610
COMPUTCOMMITMENT	1	1	4,606	,136	4,336	4,876
		2	4,674	,093	4,489	4,858
	2	1	4,387	,115	4,160	4,614
		2	4,615	,113	4,391	4,838
COMPUTINTIMACY	1	1	4,242	,147	3,951	4,534
		2	4,291	,101	4,091	4,490
	2	1	4,054	,124	3,808	4,299
		2	4,313	,122	4,071	4,554
COMPUTSELFCONNECT	1	1	4,182	,168	3,850	4,513

ION		2	4,057	,115	3,830	4,284
	2	1	4,022	,141	3,742	4,301
		2	4,260	,139	3,986	4,535
	1	1	4,500	,157	4,190	4,810
COMPUTRECIPROCITY		2	4,255	,107	4,043	4,468
	2	1	3,978	,132	3,717	4,240
		2	4,063	,130	3,805	4,320

Multivariate analysis of covariance- Co-variável Sexo

General Linear Model

[DataSet1]

**Between-Subjects Factors**

		N
ConvQui01	1	69
	2	62
ConvQui9	1	52
	2	79

**Descriptive Statistics**

		ConvQui01	ConvQui9	Mean	Std. Deviation	N
ComputeTrust	1		1	4,47	,521	22
			2	4,43	,560	47
			Total	4,44	,544	69
	2		1	4,18	,896	30
			2	4,39	,523	32
			Total	4,28	,729	62
	Total	1	4,30	,768	52	
	Total	2	4,41	,542	79	
		Total	4,37	,641	131	
ComputeCommitment	1		1	4,61	,710	22
			2	4,67	,579	47
			Total	4,65	,619	69
	2	1	4,42	,802	30	

		2	4,61	,457	32
		Total	4,52	,649	62
		1	4,50	,763	52
	Total	2	4,65	,531	79
		Total	4,59	,635	131
		1	4,24	,721	22
	1	2	4,29	,672	47
		Total	4,28	,684	69
		1	4,07	,855	30
ComputeIntimacy	2	2	4,31	,508	32
		Total	4,19	,703	62
		1	4,14	,799	52
	Total	2	4,30	,608	79
		Total	4,24	,691	131
		1	4,18	,761	22
	1	2	4,06	,829	47
		Total	4,10	,805	69
		1	4,04	,904	30
ComputeSelfConnection	2	2	4,26	,597	32
		Total	4,16	,763	62
		1	4,10	,842	52
	Total	2	4,14	,747	79
		Total	4,12	,783	131
		1	4,50	,606	22
ComputeReciprocity	1	2	4,26	,730	47
		Total	4,33	,698	69

	1	4,00	,922	30
2	2	4,06	,619	32
	Total	4,03	,775	62
	1	4,21	,835	52
Total	2	4,18	,689	79
	Total	4,19	,748	131

**Box's Test of Equality of  
Covariance Matrices<sup>a</sup>**

Box's M	82,644
F	1,694
df1	45
df2	25260,411
Sig.	,003

Tests the null hypothesis  
that the observed  
covariance matrices of  
the dependent variables  
are equal across groups.

a. Design: Intercept +  
ConvQui1 + ConvQui01 +  
ConvQui9 + ConvQui01 \*  
ConvQui9

Multivariate Tests<sup>a</sup>

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared
Intercept	Pillai's Trace	,789	91,365 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,000	,789
	Wilks' Lambda	,211	91,365 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,000	,789
	Hotelling's Trace	3,744	91,365 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,000	,789
	Roy's Largest Root	3,744	91,365 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,000	,789
ConvQui1	Pillai's Trace	,040	1,020 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,409	,040
	Wilks' Lambda	,960	1,020 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,409	,040
	Hotelling's Trace	,042	1,020 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,409	,040
	Roy's Largest Root	,042	1,020 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,409	,040
ConvQui01	Pillai's Trace	,088	2,344 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,045	,088
	Wilks' Lambda	,912	2,344 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,045	,088
	Hotelling's Trace	,096	2,344 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,045	,088
	Roy's Largest Root	,096	2,344 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,045	,088
ConvQui9	Pillai's Trace	,055	1,408 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,226	,055
	Wilks' Lambda	,945	1,408 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,226	,055
	Hotelling's Trace	,058	1,408 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,226	,055
	Roy's Largest Root	,058	1,408 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,226	,055
ConvQui01 * ConvQui9	Pillai's Trace	,018	,440 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,820	,018
	Wilks' Lambda	,982	,440 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,820	,018
	Hotelling's Trace	,018	,440 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,820	,018
	Roy's Largest Root	,018	,440 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,820	,018

a. Design: Intercept + ConvQui1 + ConvQui01 + ConvQui9 + ConvQui01 \* ConvQui9

b. Exact statistic

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>**

	F	df1	df2	Sig.
ComputeTrust	2,416	3	127	,069
ComputeCommitment	,679	3	127	,566
ComputeIntimacy	1,744	3	127	,161
ComputeSelfConnection	1,025	3	127	,384
ComputeReciprocity	1,626	3	127	,187

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + ConvQui1 + ConvQui01 + ConvQui9 + ConvQui01 \* ConvQui9

**Tests of Between-Subjects Effects**

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	ComputeTrust	2,697 <sup>a</sup>	4	,674	1,676	,160	,051
	ComputeCommitment	1,989 <sup>b</sup>	4	,497	1,244	,296	,038
	ComputeIntimacy	3,260 <sup>c</sup>	4	,815	1,745	,144	,052
	ComputeSelfConnection	3,178 <sup>d</sup>	4	,794	1,309	,270	,040

	ComputeReciprocity	4,529 <sup>e</sup>	4	1,132	2,093	,086	,062
	ComputeTrust	138,670	1	138,670	344,674	,000	,732
	ComputeCommitment	158,508	1	158,508	396,596	,000	,759
Intercept	ComputeIntimacy	121,632	1	121,632	260,425	,000	,674
	ComputeSelfConnection	115,476	1	115,476	190,315	,000	,602
	ComputeReciprocity	134,400	1	134,400	248,505	,000	,664
	ComputeTrust	1,178	1	1,178	2,927	,090	,023
	ComputeCommitment	,790	1	,790	1,976	,162	,015
ConvQui1	ComputeIntimacy	2,071	1	2,071	4,434	,037	,034
	ComputeSelfConnection	2,106	1	2,106	3,471	,065	,027
	ComputeReciprocity	,611	1	,611	1,129	,290	,009
	ComputeTrust	,610	1	,610	1,517	,220	,012
	ComputeCommitment	,297	1	,297	,743	,390	,006
ConvQui01	ComputeIntimacy	,052	1	,052	,111	,740	,001
	ComputeSelfConnection	,142	1	,142	,234	,629	,002
	ComputeReciprocity	3,201	1	3,201	5,919	,016	,045
	ComputeTrust	,229	1	,229	,568	,452	,004
	ComputeCommitment	,524	1	,524	1,311	,254	,010
ConvQui9	ComputeIntimacy	,675	1	,675	1,446	,231	,011
	ComputeSelfConnection	,068	1	,068	,112	,738	,001
	ComputeReciprocity	,247	1	,247	,457	,500	,004
	ComputeTrust	,563	1	,563	1,400	,239	,011
ConvQui01 *	ComputeCommitment	,165	1	,165	,413	,522	,003
ConvQui9	ComputeIntimacy	,417	1	,417	,892	,347	,007
	ComputeSelfConnection	1,085	1	1,085	1,788	,184	,014
	ComputeReciprocity	,812	1	,812	1,501	,223	,012

Error	ComputeTrust	50,693	126	,402		
	ComputeCommitment	50,359	126	,400		
	ComputeIntimacy	58,848	126	,467		
	ComputeSelfConnection	76,452	126	,607		
	ComputeReciprocity	68,145	126	,541		
Total	ComputeTrust	2553,889	131			
	ComputeCommitment	2812,667	131			
	ComputeIntimacy	2413,444	131			
	ComputeSelfConnection	2308,333	131			
	ComputeReciprocity	2373,444	131			
Corrected Total	ComputeTrust	53,389	130			
	ComputeCommitment	52,348	130			
	ComputeIntimacy	62,109	130			
	ComputeSelfConnection	79,630	130			
	ComputeReciprocity	72,673	130			

a. R Squared = ,051 (Adjusted R Squared = ,020)

b. R Squared = ,038 (Adjusted R Squared = ,007)

c. R Squared = ,052 (Adjusted R Squared = ,022)

d. R Squared = ,040 (Adjusted R Squared = ,009)

e. R Squared = ,062 (Adjusted R Squared = ,033)

Estimated Marginal Means

ConvQui01 \* ConvQui9

Dependent Variable	ConvQui01	ConvQui9	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ComputeTrust	1	1	4,464 <sup>a</sup>	,135	4,197	4,732
		2	4,415 <sup>a</sup>	,093	4,230	4,599
	2	1	4,185 <sup>a</sup>	,116	3,956	4,415
		2	4,408 <sup>a</sup>	,113	4,185	4,632
ComputeCommitment	1	1	4,602 <sup>a</sup>	,135	4,335	4,869
		2	4,659 <sup>a</sup>	,093	4,475	4,843
	2	1	4,428 <sup>a</sup>	,116	4,200	4,657
		2	4,633 <sup>a</sup>	,113	4,411	4,856
ComputeIntimacy	1	1	4,235 <sup>a</sup>	,146	3,947	4,524
		2	4,267 <sup>a</sup>	,100	4,069	4,466
	2	1	4,077 <sup>a</sup>	,125	3,830	4,324
		2	4,343 <sup>a</sup>	,122	4,102	4,584
ComputeSelfConnection	1	1	4,175 <sup>a</sup>	,166	3,846	4,504
		2	4,033 <sup>a</sup>	,114	3,807	4,259
	2	1	4,054 <sup>a</sup>	,142	3,773	4,336
		2	4,291 <sup>a</sup>	,139	4,017	4,565
ComputeReciprocity	1	1	4,496 <sup>a</sup>	,157	4,186	4,807
		2	4,242 <sup>a</sup>	,108	4,029	4,456
	2	1	4,005 <sup>a</sup>	,134	3,739	4,271

	2	4,079 <sup>a</sup>	,131	3,820	4,338
--	---	--------------------	------	-------	-------

a. Covariates appearing in the model are evaluated at the following values: ConvQui1 = 1,70.

Co-variável idade

General Linear Model

Descriptive Statistics

	ConvQui01	ConvQui9	Mean	Std. Deviation	N
		1	4,47	,521	22
	1	2	4,43	,560	47
		Total	4,44	,544	69
		1	4,16	,909	30
ComputeTrust	2	2	4,39	,523	32
		Total	4,27	,738	62
		1	4,29	,778	52
	Total	2	4,41	,542	79
		Total	4,36	,646	131
		1	4,61	,710	22
	1	2	4,67	,579	47
		Total	4,65	,619	69
		1	4,39	,826	30
ComputeCom mitment	2	2	4,61	,457	32
		Total	4,51	,666	62
		1	4,48	,779	52
	Total	2	4,65	,531	79
		Total	4,58	,644	131
ComputeIntim acy	1	1	4,24	,721	22
		2	4,29	,672	47

		Total	4,28	,684	69
		1	4,07	,855	30
	2	2	4,31	,508	32
		Total	4,19	,703	62
		1	4,14	,799	52
	Total	2	4,30	,608	79
		Total	4,24	,691	131
		1	4,18	,761	22
	1	2	4,06	,829	47
		Total	4,10	,805	69
ComputeSelfC		1	4,02	,914	30
onnection	2	2	4,26	,597	32
		Total	4,15	,770	62
		1	4,09	,848	52
	Total	2	4,14	,747	79
		Total	4,12	,786	131
		1	4,50	,606	22
	1	2	4,26	,730	47
		Total	4,33	,698	69
ComputeRecip		1	3,99	,928	30
rocity	2	2	4,06	,619	32
		Total	4,03	,778	62
		1	4,21	,841	52
	Total	2	4,18	,689	79

Between-Subjects Factors

		N
ConvQui01	1	69
	2	62
ConvQui9	1	52
	2	79

**Box's Test of Equality of  
Covariance Matrices<sup>a</sup>**

Box's M	84,483
F	1,731
df1	45
df2	25260,411
Sig.	,002

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + Qui2 + ConvQui01 + ConvQui9 + ConvQui01 \* ConvQui9

**Multivariate Tests<sup>a</sup>**

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared
Intercept	Pillai's Trace	,880	178,819 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,000	,880
	Wilks' Lambda	,120	178,819 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,000	,880
	Hotelling's Trace	7,329	178,819 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,000	,880
	Roy's Largest Root	7,329	178,819 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,000	,880

Qui2	Pillai's Trace	,052	1,340 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,252	,052
	Wilks' Lambda	,948	1,340 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,252	,052
	Hotelling's Trace	,055	1,340 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,252	,052
	Roy's Largest Root	,055	1,340 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,252	,052
ConvQui01	Pillai's Trace	,088	2,353 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,045	,088
	Wilks' Lambda	,912	2,353 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,045	,088
	Hotelling's Trace	,096	2,353 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,045	,088
	Roy's Largest Root	,096	2,353 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,045	,088
ConvQui9	Pillai's Trace	,063	1,631 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,157	,063
	Wilks' Lambda	,937	1,631 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,157	,063
	Hotelling's Trace	,067	1,631 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,157	,063
	Roy's Largest Root	,067	1,631 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,157	,063
ConvQui01 *	Pillai's Trace	,020	,504 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,773	,020
	Wilks' Lambda	,980	,504 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,773	,020
ConvQui9	Hotelling's Trace	,021	,504 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,773	,020
	Roy's Largest Root	,021	,504 <sup>b</sup>	5,000	122,000	,773	,020

a. Design: Intercept + Qui2 + ConvQui01 + ConvQui9 + ConvQui01 \* ConvQui9

b. Exact statistic

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	ComputeTrust	1,851 <sup>a</sup>	4	,463	1,111	,354	,034
	ComputeCommitment	1,568 <sup>b</sup>	4	,392	,945	,441	,029
	ComputeIntimacy	1,382 <sup>c</sup>	4	,346	,717	,582	,022
	ComputeSelfConnection	1,542 <sup>d</sup>	4	,386	,617	,651	,019
	ComputeReciprocity	4,289 <sup>e</sup>	4	1,072	1,962	,104	,059
Intercept	ComputeTrust	277,502	1	277,502	666,374	,000	,841
	ComputeCommitment	310,994	1	310,994	749,440	,000	,856
	ComputeIntimacy	282,107	1	282,107	585,341	,000	,823
	ComputeSelfConnection	238,697	1	238,697	382,182	,000	,752
	ComputeReciprocity	280,291	1	280,291	512,992	,000	,803
Qui2	ComputeTrust	,066	1	,066	,159	,691	,001
	ComputeCommitment	,007	1	,007	,017	,897	,000
	ComputeIntimacy	,193	1	,193	,400	,528	,003
	ComputeSelfConnection	,353	1	,353	,564	,454	,004
	ComputeReciprocity	,241	1	,241	,441	,508	,003
ConvQui01	ComputeTrust	1,002	1	1,002	2,406	,123	,019
	ComputeCommitment	,583	1	,583	1,406	,238	,011
	ComputeIntimacy	,175	1	,175	,363	,548	,003
	ComputeSelfConnection	,013	1	,013	,020	,887	,000
	ComputeReciprocity	3,744	1	3,744	6,852	,010	,052
ConvQui9	ComputeTrust	,341	1	,341	,820	,367	,006
	ComputeCommitment	,637	1	,637	1,535	,218	,012
	ComputeIntimacy	,417	1	,417	,865	,354	,007
	ComputeSelfConnection	,224	1	,224	,359	,550	,003
	ComputeReciprocity	,355	1	,355	,650	,422	,005
ConvQui01	ComputeTrust	,590	1	,590	1,417	,236	,011

* ConvQui9	ComputeCommitment	,197	1	,197	,474	,492	,004
	ComputeIntimacy	,219	1	,219	,455	,501	,004
	ComputeSelfConnection	1,175	1	1,175	1,881	,173	,015
	ComputeReciprocity	,623	1	,623	1,141	,288	,009
	ComputeTrust	52,471	126	,416			
	ComputeCommitment	52,286	126	,415			
Error	ComputeIntimacy	60,726	126	,482			
	ComputeSelfConnection	78,695	126	,625			
	ComputeReciprocity	68,844	126	,546			
	ComputeTrust	2549,000	131				
	ComputeCommitment	2805,000	131				
Total	ComputeIntimacy	2413,444	131				
	ComputeSelfConnection	2303,444	131				
	ComputeReciprocity	2371,111	131				
	ComputeTrust	54,322	130				
Corrected	ComputeCommitment	53,854	130				
Total	ComputeIntimacy	62,109	130				
	ComputeSelfConnection	80,237	130				
	ComputeReciprocity	73,133	130				

- a. R Squared = ,034 (Adjusted R Squared = ,003)
- b. R Squared = ,029 (Adjusted R Squared = -,002)
- c. R Squared = ,022 (Adjusted R Squared = -,009)
- d. R Squared = ,019 (Adjusted R Squared = -,012)
- e. R Squared = ,059 (Adjusted R Squared = ,029)

Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

	F	df1	df2	Sig.
ComputeTrust	3,329	3	127	,022
ComputeCommitment	1,456	3	127	,230
ComputeIntimacy	1,949	3	127	,125
ComputeSelfConnection	1,091	3	127	,356
ComputeReciprocity	2,219	3	127	,089

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Qui2 + ConvQui01 + ConvQui9 + ConvQui01 \* ConvQui9

Estimated Marginal Means

ConvQui01 \* ConvQui9

Dependent Variable	ConvQui01	ConvQui9	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ComputeTrust	1	1	4,466 <sup>a</sup>	,138	4,193	4,739
		2	4,436 <sup>a</sup>	,094	4,249	4,622
	2	1	4,143 <sup>a</sup>	,122	3,903	4,384
		2	4,395 <sup>a</sup>	,117	4,164	4,626

ComputeCommitment	1	1	4,605 <sup>a</sup>	,138	4,332	4,877
		2	4,675 <sup>a</sup>	,094	4,488	4,861
	2	1	4,385 <sup>a</sup>	,121	4,145	4,625
		2	4,618 <sup>a</sup>	,116	4,387	4,848
ComputeIntimacy	1	1	4,249 <sup>a</sup>	,148	3,956	4,543
		2	4,286 <sup>a</sup>	,102	4,085	4,487
	2	1	4,087 <sup>a</sup>	,131	3,828	4,347
		2	4,296 <sup>a</sup>	,126	4,047	4,544
ComputeSelfConnection	1	1	4,173 <sup>a</sup>	,169	3,838	4,507
		2	4,064 <sup>a</sup>	,116	3,835	4,292
	2	1	3,994 <sup>a</sup>	,149	3,699	4,289
		2	4,283 <sup>a</sup>	,143	4,000	4,566
ComputeReciprocity	1	1	4,508 <sup>a</sup>	,158	4,195	4,820
		2	4,250 <sup>a</sup>	,108	4,036	4,464
	2	1	4,012 <sup>a</sup>	,139	3,736	4,288
		2	4,044 <sup>a</sup>	,134	3,779	4,308

a. Covariates appearing in the model are evaluated at the following values: Qui2 = 29,54.

Co-variável Habilitações Literárias

General Linear Model

[DataSet1]

**Between-Subjects Factors**

		N
ConvQui01	1	69
	2	63
ConvQui9	1	53
	2	79

Descriptive Statistics

	ConvQui01	ConvQui9	Mean	Std. Deviation	N
ComputeTrust	1	1	4,47	,521	22
		2	4,43	,560	47
		Total	4,44	,544	69
	2	1	4,15	,894	31
		2	4,39	,523	32
		Total	4,27	,733	63
Total	1	4,28	,772	53	
	Total	2	4,41	,542	79
		Total	4,36	,645	132
ComputeCommitment	1	1	4,61	,710	22
		2	4,67	,579	47
		Total	4,65	,619	69
	2	1	4,39	,812	31
		2	4,61	,457	32
		Total	4,50	,661	63
Total	1	4,48	,772	53	
	Total	2	4,65	,531	79
		Total	4,58	,642	132
ComputeIntimacy	1	1	4,24	,721	22
		2	4,29	,672	47
		Total	4,28	,684	69
	2	1	4,05	,844	31
		2	4,31	,508	32

		Total	4,19	,700	63
		1	4,13	,794	53
	Total	2	4,30	,608	79
		Total	4,23	,690	132
		1	4,18	,761	22
	1	2	4,06	,829	47
		Total	4,10	,805	69
ComputeSelfConne		1	4,02	,898	31
ction	2	2	4,26	,597	32
		Total	4,14	,764	63
		1	4,09	,840	53
	Total	2	4,14	,747	79
		Total	4,12	,783	132
		1	4,50	,606	22
	1	2	4,26	,730	47
		Total	4,33	,698	69
		1	3,98	,915	31
ComputeReciprocity	2	2	4,06	,619	32
		Total	4,02	,773	63
		1	4,19	,836	53
	Total	2	4,18	,689	79
		Total	4,18	,749	132

**Box's Test of Equality of  
Covariance Matrices<sup>a</sup>**

Box's M	84,716
F	1,737
df1	45
df2	25565,391
Sig.	,002

Tests the null hypothesis  
that the observed  
covariance matrices of  
the dependent variables  
are equal across groups.

a. Design: Intercept +  
ConvQui5 + ConvQui01 +  
ConvQui9 + ConvQui01 \*  
ConvQui9

Multivariate Tests<sup>a</sup>

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared
Intercept	Pillai's Trace	,905	234,929 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,000	,905
	Wilks' Lambda	,095	234,929 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,000	,905
	Hotelling's Trace	9,550	234,929 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,000	,905
	Roy's Largest Root	9,550	234,929 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,000	,905
ConvQui5	Pillai's Trace	,070	1,857 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,107	,070
	Wilks' Lambda	,930	1,857 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,107	,070
	Hotelling's Trace	,075	1,857 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,107	,070
	Roy's Largest Root	,075	1,857 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,107	,070
ConvQui01	Pillai's Trace	,091	2,461 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,037	,091
	Wilks' Lambda	,909	2,461 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,037	,091
	Hotelling's Trace	,100	2,461 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,037	,091
	Roy's Largest Root	,100	2,461 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,037	,091
ConvQui9	Pillai's Trace	,054	1,415 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,224	,054
	Wilks' Lambda	,946	1,415 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,224	,054
	Hotelling's Trace	,058	1,415 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,224	,054
	Roy's Largest Root	,058	1,415 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,224	,054
ConvQui01 *	Pillai's Trace	,016	,392 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,854	,016
	Wilks' Lambda	,984	,392 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,854	,016
ConvQui9	Hotelling's Trace	,016	,392 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,854	,016
	Roy's Largest Root	,016	,392 <sup>b</sup>	5,000	123,000	,854	,016

a. Design: Intercept + ConvQui5 + ConvQui01 + ConvQui9 + ConvQui01 \* ConvQui9

b. Exact statistic

Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

	F	df1	df2	Sig.
ComputeTrust	2,987	3	128	,034
ComputeCommitment	1,158	3	128	,328
ComputeIntimacy	2,148	3	128	,097
ComputeSelfConnection	1,689	3	128	,173
ComputeReciprocity	1,487	3	128	,221

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + ConvQui5 + ConvQui01 + ConvQui9 + ConvQui01 \* ConvQui9

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	ComputeTrust	2,410 <sup>a</sup>	4	,602	1,470	,215	,044
	ComputeCommitment	1,935 <sup>b</sup>	4	,484	1,182	,322	,036
	ComputeIntimacy	2,445 <sup>c</sup>	4	,611	1,294	,276	,039
	ComputeSelfConnection	5,926 <sup>d</sup>	4	1,481	2,531	,044	,074
	ComputeReciprocity	5,060 <sup>e</sup>	4	1,265	2,351	,058	,069
Intercept	ComputeTrust	375,621	1	375,621	916,610	,000	,878

	ComputeCommitment	405,644	1	405,644	991,065	,000	,886
	ComputeIntimacy	364,862	1	364,862	772,466	,000	,859
	ComputeSelfConnection	389,530	1	389,530	665,589	,000	,840
	ComputeReciprocity	356,278	1	356,278	662,059	,000	,839
	ComputeTrust	,517	1	,517	1,261	,264	,010
	ComputeCommitment	,315	1	,315	,769	,382	,006
ConvQui5	ComputeIntimacy	1,088	1	1,088	2,303	,132	,018
	ComputeSelfConnection	4,722	1	4,722	8,069	,005	,060
	ComputeReciprocity	,842	1	,842	1,565	,213	,012
	ComputeTrust	1,018	1	1,018	2,484	,118	,019
	ComputeCommitment	,586	1	,586	1,433	,234	,011
ConvQui01	ComputeIntimacy	,206	1	,206	,435	,511	,003
	ComputeSelfConnection	,019	1	,019	,033	,856	,000
	ComputeReciprocity	3,886	1	3,886	7,221	,008	,054
	ComputeTrust	,480	1	,480	1,171	,281	,009
	ComputeCommitment	,849	1	,849	2,074	,152	,016
ConvQui9	ComputeIntimacy	1,123	1	1,123	2,377	,126	,018
	ComputeSelfConnection	,618	1	,618	1,055	,306	,008
	ComputeReciprocity	,054	1	,054	,100	,752	,001
	ComputeTrust	,529	1	,529	1,290	,258	,010
	ComputeCommitment	,178	1	,178	,435	,511	,003
ConvQui01 *	ComputeIntimacy	,297	1	,297	,629	,429	,005
ConvQui9	ComputeSelfConnection	,864	1	,864	1,476	,227	,011
	ComputeReciprocity	,769	1	,769	1,429	,234	,011
	ComputeTrust	52,044	127	,410			
Error	ComputeCommitment	51,981	127	,409			

	ComputeIntimacy	59,986	127	,472		
	ComputeSelfConnection	74,326	127	,585		
	ComputeReciprocity	68,343	127	,538		
	ComputeTrust	2565,000	132			
	ComputeCommitment	2823,778	132			
Total	ComputeIntimacy	2426,889	132			
	ComputeSelfConnection	2319,444	132			
	ComputeReciprocity	2384,556	132			
	ComputeTrust	54,454	131			
	ComputeCommitment	53,916	131			
Corrected Total	ComputeIntimacy	62,431	131			
	ComputeSelfConnection	80,252	131			
	ComputeReciprocity	73,403	131			

- a. R Squared = ,044 (Adjusted R Squared = ,014)
- b. R Squared = ,036 (Adjusted R Squared = ,006)
- c. R Squared = ,039 (Adjusted R Squared = ,009)
- d. R Squared = ,074 (Adjusted R Squared = ,045)
- e. R Squared = ,069 (Adjusted R Squared = ,040)

Estimated Marginal Mea

ConvQui01 \* ConvQui9

Dependent Variable	ConvQui01	ConvQui9	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ComputeTrust	1	1	4,449 <sup>a</sup>	,138	4,176	4,721
		2	4,446 <sup>a</sup>	,094	4,260	4,632
	2	1	4,136 <sup>a</sup>	,116	3,906	4,365
		2	4,395 <sup>a</sup>	,113	4,170	4,620
ComputeCommitment	1	1	4,590 <sup>a</sup>	,138	4,317	4,862
		2	4,684 <sup>a</sup>	,094	4,498	4,870
	2	1	4,375 <sup>a</sup>	,116	4,146	4,604
		2	4,622 <sup>a</sup>	,113	4,398	4,846
ComputeIntimacy	1	1	4,212 <sup>a</sup>	,148	3,920	4,505
		2	4,310 <sup>a</sup>	,101	4,110	4,510
	2	1	4,032 <sup>a</sup>	,124	3,786	4,278
		2	4,326 <sup>a</sup>	,122	4,085	4,567
ComputeSelfConnection	1	1	4,119 <sup>a</sup>	,165	3,793	4,445
		2	4,096 <sup>a</sup>	,112	3,874	4,319
	2	1	3,976 <sup>a</sup>	,138	3,702	4,250
ComputeReciprocity	1	2	4,289 <sup>a</sup>	,136	4,021	4,558
		1	4,473 <sup>a</sup>	,158	4,161	4,786

### Apêndice III- Descrição das páginas oficiais Facebook do FC Porto e SC Braga

Nos dias que correm a utilização da rede social Facebook é uma realidade assumida no dia a dia dos portugueses, independentemente do escalão etário que se queira analisar.

Com um interface que nos permite escolher os conteúdos que queremos acompanhar diariamente, a página permite-nos aceder a uma grande variedade de sites que muitas vezes optam por canalizar grande parte do seu conteúdo através do Facebook, ou simplesmente colocando um link que direcciona o utilizador directamente para o site. Desta forma o utilizador comum do Facebook pode navegar na página do site como quem navega num browser, pois pode aceder a uma grande variedade de hiperligações, com a diferença da informação estar concentrada num só interface, ao contrário de um browser normal. Isto vem no seguimento da estratégia preconizada pelo fundador Mark Zuckerberg e pela sua equipa, que visionam o site a percorrer o caminho de um motor de busca, tal como o Google, podendo no futuro concorrer com esta super empresa ( revista Time, 2010).

As páginas Facebook do FC Porto e do SC Braga são hoje exemplos da presença das organizações desportivas em plataformas de *Social Networking*. Com o intuito de dar a conhecer ao leitor os conteúdos e as estratégias que cada um dos clubes opta por seguir nas suas páginas oficiais no Facebook, será feita uma pequena descrição de cada uma delas.

Começando pela página Facebook do FC Porto, esta é seguida por cerca de 1.2 milhões de pessoas. É extremamente usual o clube actualizar a página com posts noticiosos, que nos informam das mais variadas notícias do dia a dia do clube: transferências de jogadores, jogadores convocados para os jogos, lesões, resultados em directo, informações de golos em directo, do marcador do golo, do minuto do golo. Para além disso é também comum encontrarmos fotos dos jogos passados, posts a desejar um feliz aniversário aos atletas do clube, vídeos de momentos de confraternização *behind the scene*, e entre muitos outros. Este tipo de conteúdo tem como claro objectivo aumentar o *word of mouth* de tudo o que se relaciona com o universo FC Porto, por forma a estimular um sentimento de pertença e de proximidade por parte dos seguidores,

Para além disto, é também usual em dias de jogo ser colocado um post que ponha em destaque o jogo que irá decorrer, como forma de exponenciar o entusiasmo dos seguidores. Posts de promoções, como por exemplo de venda de lugares anuais ou de promoção de algum jogo

importante, dos jogos importantes das modalidades, de algum evento a decorrer no estádio, são normalmente acompanhados de um vídeo promocional, especialmente criado para o efeito. Este tipo de conteúdos relaciona-se mais com uma vertente comercial, e normalmente têm como objectivo claro exponenciar a notoriedade dos eventos, tendo em vista a incrementação da sua adesão.

A página oficial do FC Porto no Facebook é assim uma página bastante activa, empreendedora e inovadora, sendo actualizada diariamente. Conteúdos como vídeos criados pela equipa do departamento de marketing do clube, são muito comuns, além de actividades interactivas, como por exemplo a da escolha do melhor onze de sempre da história do FC Porto, acção esta que antecedeu a inauguração do museu do FC Porto by BMG ( o link desta iniciativa dirigia-nos directamente ao website do FC Porto. Posteriormente, foi construída uma estátua a cada um dos jogadores seleccionados pelos adeptos no website, tendo em vista a sua exposição no museu do FC Porto).

A página oficial do SC Braga conta com um número mais modesto de seguidores, cerca de 37 mil seguidores, não deixando este de ser um número bastante assinalável que justifica uma série de iniciativas por parte do departamento de marketing e de comunicação do clube.

À semelhança da página oficial do FC Porto, também é uma página em constante actualização. Com posts que nos informam das últimas do clube, como convocados, equipas titulares, resultados, posts informativos de horários e preços de autocarros e camionetas, resultados de sorteios das competições oficiais, mensagens oficiais do presidente, convocados para as selecções nacionais, preços dos bilhetes, felicitações aos atletas aniversariantes etc., a página do SC Braga mostra um nível de envolvimento com os seguidores um pouco maior quando em comparação com a página do FC Porto. Um claro exemplo disso é o facto de em dias de jogo colocar posts a incentivar os adeptos a deixarem palpites para o jogo a decorrer, assim como uma discussão fraternal entre os aficionados do clube. Também é usual encontrarmos desafios lúdicos, tal como o jogo do “adivinha quem é”, onde é apresentada uma foto com uma imagem distorcida, com o objectivo do seguidor adivinhar quem é o jogador na foto, ou até passatempos de chamadas, onde são oferecidos itens relacionados com o clube, como camisolas, cachecois, blocos de notas, canetas etc, a cada x chamadas. Posts de campanhas de solidariedade são também de assinalar na página do clube. Um exemplo disso foi a campanha de recolha de

alimentos, sob o lema “ 1alimento, 1 bilhete”. Nesse jogo era oferecido um bilhete às pessoas que trouxessem alimentos, que posteriormente seriam distribuídos para instituições de caridade.

Um dos itens em que a página carece é sem dúvida o dos vídeos promocionais. Nesse parâmetro a página do FC Porto é bastante mais pró-activa, com vídeos que primam pela originalidade e por elementos técnicos de valor, que em muito estimulam o entusiasmo dos adeptos em relação aos próprios eventos. Nota-se também que na página do FC Porto foi tomada a opção de não promover a venda de merchandising e de *commodities* em geral ( como bilhetes por exemplo), ao contrário do SC Braga. Poder-se-à assim concluir que a página do SC Braga se preocupa bastante mais com o estímulo directo de receitas, ao contrário do FC Porto que notoriamente procura exponenciar o *word of mouth* dos seus variados eventos