

Joana Isabel Costa Tavares

**IMPACTO DAS INICIATIVAS DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL CORPORATIVA DOS CLUBES DESPORTIVOS
EM PORTUGAL NAS ATITUDES DOS ADEPTOS**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientador: Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca

Coorientadora: Professora Doutora Andreia Sofia da Costa Teixeira

Instituto Superior de Administração e Gestão

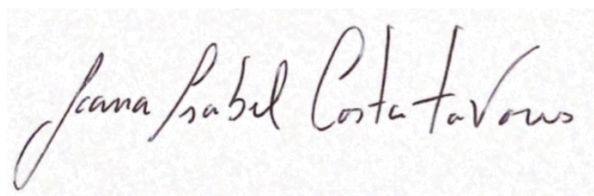
PORTO, FEVEREIRO DE 2022

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Joana Isabel Costa Tavares**, abaixo assinada, aluna do Mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o N° 201260025, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 21 de fevereiro de 2022



AGRADECIMENTOS

Agradeço aos Professores Manuel Fonseca, Andreia Teixeira e a todos os restantes que colaboraram direta ou indiretamente na elaboração deste trabalho.

Agradeço aos meus irmãos.

Agradeço aos meus pais.

Agradeço ao João e à Inês.

“Whatever makes you uncomfortable is your biggest opportunity for growth.”

Bryant H. McGill

RESUMO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem assumido um papel cada vez mais central na gestão, sendo atualmente um fator fundamental para a sobrevivência a longo prazo de qualquer organização. A presente dissertação pretende contribuir para uma melhor compreensão da RSC no contexto dos clubes desportivos em Portugal, analisando por um lado, a perspetiva dos adeptos e, por outro, a perspetiva dos clubes.

Inicialmente foi efetuado um estudo quantitativo, através de um inquérito por questionário, aplicado via Google Forms® a 159 adeptos de clubes desportivos portugueses. Os resultados deste estudo demonstraram que a RSC influencia positivamente a identificação dos adeptos, o orgulho, o *word of mouth* (WOM) e o *electronic word of mouth* (e-WOM). Verificou-se ainda que a intenção dos adeptos se tornarem sócios parece não ser influenciada pela RSC, no entanto, a perceção de RSC influencia positivamente a intenção dos atuais sócios do clube manterem o seu estatuto de associados.

A segunda parte da investigação consistiu num estudo qualitativo, tendo sido realizadas entrevistas exploratórias semiestruturadas a cinco responsáveis pela RSC de cinco clubes profissionais de futebol portugueses. Os resultados desta investigação permitiram concluir que os clubes reconhecem a importância da RSC e os seus benefícios, mas as suas estruturas ainda não se encontram suficientemente organizadas para planear, desenvolver, comunicar e avaliar eficazmente as iniciativas de RSC. Foi possível constatar também que a RSC é genericamente encarada pelos clubes portugueses como uma obrigação moral e altruísta, negligenciando muitas vezes o seu potencial estratégico.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Corporativa, Clubes Desportivos, Adeptos, Marketing Desportivo, WOM, e-WOM.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) has assumed an increasingly central role in business management and is currently a fundamental factor for the survival of any organization. This dissertation aims to contribute to a better understanding of CSR in the context of sports clubs in Portugal, analysing, on the one hand, the fans' perceptions, and on the other hand, the clubs' perceptions.

Initially, a quantitative research was carried out through a questionnaire survey, applied via Google Forms to 159 fans of Portuguese sports clubs. The results of this study showed that CSR positively influences fan identification, pride, word of mouth (WOM) and electronic word of mouth (e-WOM). It was also found that the intention of fans to become members does not seem to be influenced by CSR, however, the perception of CSR positively influences the intention of current club members to remain members.

The second part of the investigation consisted of a qualitative research, with semi-structured exploratory interviews carried out with five CSR managers from five Portuguese professional football clubs. The results of this investigation allowed us to conclude that clubs recognize the importance of CSR and its benefits, but their structures are still not sufficiently organized to effectively plan, develop, communicate and evaluate CSR initiatives. It was also possible to verify that CSR is generally seen by Portuguese clubs as a moral and altruistic obligation, often neglecting its strategic potential.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Sports Clubs, Sports Fans, Sports Marketing, WOM, e-WOM.

ÍNDICE GERAL

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE GERAL.....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xi
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1. Responsabilidade Social Corporativa	4
2.1.1. Benefícios da RSC	6
2.1.2. RSC nas organizações desportivas	7
2.1.3. RSC no desporto internacional	9
2.1.4. RSC nos clubes desportivos em Portugal.....	10
2.2. Marketing.....	12
2.2.1. Marketing Social Corporativo	14
2.2.2. Marketing Desportivo.....	15
2.2.3. Identificação com o Clube e Orgulho	17
2.2.4. Do Word of Mouth (WOM) ao e-Word of Mouth (e-WOM).....	20
3. METODOLOGIA.....	24
3.1. Estudo 1	26
3.2. Estudo 2	28
4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO/HIPÓTESES E MODELO DE ANÁLISE.....	31
4.1. Estudo 1	31

4.2. Estudo 2	32
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
5.1. Estudo 1	34
5.1.1. Caraterização da amostra.....	34
5.1.2. Análise descritiva das escalas	36
5.1.3. Análise das Hipóteses de Investigação.....	38
5.1.4. Análise e discussão dos resultados	39
5.2. Estudo 2	41
5.2.1. Caraterização da amostra.....	41
5.2.2. Análise e discussão dos resultados	42
6. CONCLUSÕES.....	60
7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DGAE – Direção-Geral das Atividades Económicas

e-WOM – *Electronic Word of Mouth*

FCF – Futebol Clube de Famalicão

FCP - Futebol Clube do Porto

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

MSC – Marketing Social Corporativo

NBA – *National Basketball Association*

NFL – *National Football League*

NHL – *National Hockey League*

PME – Pequenas e Médias Empresas

PWC – *PricewaterhouseCooper*

RAFC – Rio Ave Futebol Clube

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SCB – Sporting Clube de Braga

UEFA – *Union of European Football Associations*

VSC – Vitória Sport Clube

WOM – *Word of Mouth*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Definições de RSC.....	42
Figura 2 - Impacto da RSC no WOM.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definição da Metodologia de Investigação.	24
Tabela 2 – Caraterização da amostra do Estudo 1 (n = 159).	34
Tabela 3 – Fiabilidade das escalas em análise.	35
Tabela 4 - Análise descritiva da escala "Perceção da RSC".	36
Tabela 5 - Análise descritiva da escala "Familiaridade com as iniciativas de RSC".....	36
Tabela 6 - Análise descritiva da escala "Identificação com o clube".	37
Tabela 7 - Análise descritiva da escala "Orgulho".	37
Tabela 8 - Análise descritiva da escala "WOM".	37
Tabela 9 - Análise descritiva da escala "e-WOM".	37
Tabela 10 - Caraterização da amostra do Estudo 2 (n = 5).	41
Tabela 11 - Barreiras ao desenvolvimento de iniciativas de RSC.....	46
Tabela 12 - Benefícios da RSC.	47
Tabela 13 - Categorias das principais iniciativas de RSC desenvolvidas.	50

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice I – Inquérito por Questionário (Estudo 1)

Apêndice II – Guião da Entrevista Semiestruturada (Estudo 2)

Anexo I – Autorizações de Transcrição das Entrevistas (Estudo 2)

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

No passado, as empresas raramente olhavam para si mesmas como agentes de mudança social. No entanto, a relação entre o progresso social e o sucesso empresarial é cada vez mais evidente. A Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE) (s.d.) refere que se tem verificado um crescimento de iniciativas a nível nacional, transversal aos setores público e privado, e vocacionadas para as diferentes vertentes da Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Nos últimos tempos, a expressão “responsabilidade social” tem sido utilizada pelas empresas para demonstrar que estão conscientes do papel que desempenham na sociedade, que vai muito para além da procura pela obtenção de lucro (Todorova, 2020). A criação de valor partilhado, ou seja, alcançar o sucesso financeiro de uma forma que também produza benefícios para a sociedade, tornou-se num imperativo para as empresas por dois motivos: por um lado, a legitimidade das empresas começou a ser fortemente questionada, e por outro, muitos dos problemas mundiais, desde a desigualdade financeira às alterações climáticas, são tão abrangentes, que as soluções requerem a experiência e modelos de negócio do setor privado (Kramer & Pfitzer, 2016).

A literatura indica-nos que quando os consumidores acreditam que as empresas adotam práticas éticas, gastam mais tempo e dinheiro com essas empresas do que com outras. Consequentemente, os consumidores podem ser induzidos a desenvolver uma perceção favorável das empresas que atuam de forma ética, que os irá encorajar a retribuir através de compras repetidas e recomendações favoráveis a amigos sobre a boa vontade dessas empresas (Roman & Cuestas, 2008; Singh & Sirdeshmukh, 2000; Wolfnbarger & Gilly, 2003).

A sociedade está a mudar, incluindo o setor do desporto, e alcançar a RSC será um desafio para os próximos anos (Flores, 2020). As empresas e projetos que não consigam provar a sua utilidade social vão ver-se numa posição adversa, pois fazer a diferença será essencial para prosperar num mundo de mercados cada vez mais competitivos.

Walzel *et al.* (2018) analisaram um total de 69 estudos (das bases de dados EBSCO e SCOPUS) realizados entre 2008 e 2017, tendo concluído que a RSC no contexto das organizações desportivas tem sido investigada principalmente através de métodos de pesquisa qualitativa (54% dos estudos em análise), nos contextos europeu e norte-americano.

Com o crescimento do papel que a RSC desempenha nas empresas, esta tem recebido atenção considerável na literatura académica (Babiak & Wolfe, 2009). No entanto, em vez de continuar focada na relação entre o desempenho social e financeiro, Margolis e Walsh (2003) acreditam que os investigadores devem direcionar a sua atenção para o contexto, os processos e os resultados da RSC.

Sheth e Babiak (2010) procuraram perceber quais as perceções dos gestores desportivos sobre a RSC, concluindo que os mesmos veem a responsabilidade social como um imperativo estratégico para o seu negócio. À semelhança destes autores, a literatura sobre este tema foca-se sobretudo nas práticas de RSC, quais os seus antecedentes, e como é realizada a implementação e comunicação dessas práticas (Athanasopoulou *et al.*, 2011; Babiak & Wolfe, 2009; François & Bayle, 2015). No entanto, existe ainda pouca investigação que providencie informação acerca das perceções dos consumidores e das suas reações às ações de responsabilidade social das organizações desportivas (Walker & Kent, 2009).

Tendo em consideração as especificidades do contexto desportivo, a investigação nesta área pode contribuir para a literatura da RSC em geral, ajudando a perceber como esta é percecionada e praticada, e quais as oportunidades estratégicas para as práticas de RSC nas várias organizações (Sheth & Babiak, 2010).

Neste contexto, a presente dissertação foi desenvolvida com o objetivo de entender qual a perceção dos adeptos relativamente às práticas de RSC dos clubes desportivos em Portugal. Mais concretamente, perceber se os adeptos conhecem as práticas de RSC adotadas pelos clubes, qual a importância que lhes atribuem, e se essas práticas influenciam as suas atitudes em relação aos clubes. Adicionalmente, foi também estudada a visão dos responsáveis pela RSC de cinco clubes da primeira e segunda liga de futebol portuguesas, no sentido de aferir como a RSC tem vindo a ser trabalhada, desenvolvida e comunicada, no contexto dos clubes desportivos em Portugal.

Através da análise de trabalhos empíricos e de investigação, foram definidas as temáticas a abordar na revisão da literatura. Com a finalidade de responder aos objetivos gerais da investigação anteriormente descritos, foram realizados dois estudos. O primeiro estudo consistiu numa pesquisa quantitativa, com os objetivos específicos de perceber se os adeptos conhecem as práticas de RSC adotadas pelos clubes, e se essas práticas influenciam as seguintes atitudes em relação aos clubes: identificação com o clube, orgulho, *word of mouth* (WOM), *electronic word of mouth* (e-WOM), e a intenção de se manterem ou se tornarem sócios. O segundo estudo, por sua vez,

consistiu numa abordagem metodológica qualitativa, com os objetivos específicos de compreender como a RSC é percecionada, praticada e comunicada pelos clubes desportivos em Portugal.

A presente dissertação divide-se em 7 capítulos. O primeiro capítulo (Introdução e definição do problema de investigação) corresponde à introdução, contemplando um sintético enquadramento teórico dos temas a abordar e dos objetivos definidos para a investigação. O segundo capítulo (Revisão da Literatura) consiste numa revisão aprofundada da literatura, nomeadamente dos conceitos mais importantes para a investigação realizada. O terceiro capítulo (Metodologia), por sua vez, corresponde à descrição da abordagem metodológica adotada, referindo pormenorizadamente os objetivos gerais e específicos de cada uma das pesquisas realizadas, bem como dos instrumentos de recolha de dados selecionados. No quarto capítulo (Questões de investigação/hipóteses e modelo de análise) foram apresentadas explicações prováveis do fenómeno em estudo, sob a forma de hipóteses de investigação (Estudo 1) e sob a forma de objetivos de investigação (Estudo 2). O quinto capítulo (Análise e Discussão dos Resultados) inclui a apresentação e análise dos resultados obtidos e a respetiva discussão face ao estado da arte verificado. No sexto capítulo desta dissertação (Conclusões) expõem-se as conclusões e contributos da investigação realizada. Por fim, o sétimo capítulo (Limitações e Recomendações) refere-se às dimensões menos conseguidas da investigação, deixando algumas pistas para investigação futura nesta área, bem como à explicitação dos trabalhos científicos estruturados ao longo do processo de realização do presente trabalho final de mestrado.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura da presente dissertação foi elaborada com recurso a variadas fontes de informação, que suportam as investigações quantitativa e qualitativa realizadas. Com base nos objetivos de investigação definidos, serão abordados de seguida os seguintes conceitos teóricos: responsabilidade social corporativa (RSC), benefícios da RSC, RSC nas organizações desportivas, RSC no desporto internacional, RSC nos clubes desportivos em Portugal, marketing, marketing social corporativo, marketing desportivo, identificação com o clube e orgulho, *word of mouth* (WOM) e *electronic word of mouth* (e-WOM).

2.1. Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC), enquanto conceito, “visa descrever a relação entre as empresas e a sociedade que as rodeia, e redefinir o papel e as obrigações das empresas privadas nessa mesma sociedade” (Keinert, 2008, p.38). Apesar do conceito de RSC ter vindo a ser discutido ao longo de várias décadas, o desenvolvimento económico no século XX fez com que as organizações começassem a ser vistas como entidades com responsabilidade social.

Bowen (1953, p.6) foi um dos pioneiros a abordar este conceito, definindo-o como “a obrigação dos empresários em adotar determinadas políticas, decisões e ações que fossem ao encontro dos objetivos e valores da sociedade”. Friedman (2007) tinha uma perspetiva diferente, afirmando que a responsabilidade das empresas é gerar o máximo de lucro possível através de meios éticos e legais. O autor atribuía à responsabilidade social um carácter individual, e não organizacional, afirmando através da teoria do acionista (ponto de vista neoclássico), que as empresas privadas existem para entregar produtos e serviços à sociedade, ou seja, criar valor económico e gerar lucros para os seus proprietários.

Para Robert Edward Freeman, pioneiro da teoria dos *stakeholders*, as empresas não devem atender apenas às necessidades dos acionistas, mas também considerar as necessidades dos restantes interessados na atividade empresarial (Keinert, 2008, p. 3).

Segundo Carroll (1979), a RSC pode ser definida como as expectativas que a sociedade tem das organizações. O autor afirma que a RSC é composta por quatro elementos: económico (a responsabilidade de gerar lucros, e dessa forma, se manter em atividade), legal (o dever de obedecer às leis aplicáveis), ético (a responsabilidade de agir de

acordo com as expectativas da sociedade) e filantrópico (implementar práticas que excedam as expectativas da sociedade).

Outros autores como Davis (1973) e McWilliams e Siegel (2001) vão ainda mais longe ao rejeitaram inteiramente a componente económica da RSC, afirmando que a responsabilidade social é algo que favorece a sociedade, para além dos interesses económicos e legais.

A Comissão das Comunidades Europeias (2001) define a responsabilidade social como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”. De acordo com a Norma Internacional ISO 26000, a Responsabilidade Social define-se como “a responsabilidade assumida por uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente” (DGAE, s.d.). Na perspetiva da Comissão Europeia, a definição de RSC engloba as práticas laborais (direitos humanos, trabalho e formação, diversidade, igualdade de género, saúde e bem-estar dos trabalhadores), o combate à corrupção, o contributo para o desenvolvimento da comunidade, as questões ambientais (biodiversidade, alterações climáticas, utilização eficiente dos recursos e prevenção da poluição), a inclusão, e os interesses e benefícios dos consumidores.

À semelhança dos *stakeholders*, a RSC pode também dividir-se em interna e externa. Segundo Turker (2009), a RSC interna engloba todas as atividades que visam melhorar as condições psicológicas, físicas e de trabalho dos *stakeholders* internos de uma organização. Essas atividades incluem os esforços no sentido de proporcionar aos colaboradores melhores oportunidades de carreira, políticas que permitam o melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e que contribuam para a formação e desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos.

A RSC externa, por outro lado, engloba todas as atividades que visem a proteção do meio ambiente, que contribuam para o desenvolvimento das comunidades e para a sustentabilidade, e as atividades filantrópicas (Turker, 2009).

De acordo com o Livro Verde da Comissão Europeia (2001), a dimensão interna da RSC engloba a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança, e a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. A dimensão externa é habitualmente a dimensão mais visível das políticas de RSC das empresas, e por isso, mais facilmente adotada. Nesta dimensão incluem-se a comunidade local,

os parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, os direitos humanos e as preocupações ambientais globais (Livro Verde da Comissão Europeia, 2001).

Embora muitas empresas consigam abordar centenas de problemas, apenas algumas conseguem construir iniciativas sociais focadas, proativas e integradas nas suas estratégias de negócios, que provoquem uma diferença real para a sociedade e criem uma vantagem competitiva nos mercados atuais (Kotler & Keller, 2009).

2.1.1. Benefícios da RSC

A implementação de práticas de RSC pode ser avaliada numa perspetiva mais individual, em que os valores da gestão de topo estão espelhados nas práticas de responsabilidade social da empresa. Ou pode ser vista como parte integrante da estratégia de marketing e relações públicas da empresa (Sheth & Babiak, 2010).

As práticas de RSC surgem muitas vezes com a intenção de beneficiar não só a sociedade, mas também a própria organização (Babiak & Wolfe, 2009), uma vez que geram benefícios estratégicos para a empresa, como a boa publicidade e a boa reputação (Lewis, 2003; Waddock & Graves, 1997). De acordo com a DGAE, a adoção de uma postura socialmente responsável dentro das organizações torna-as mais resilientes na gestão de situações de risco e de crise, gera uma imagem mais positiva das mesmas, e confere-lhes vantagem competitiva no mercado.

A Comissão das Comunidades Europeias (2001) divide os benefícios da RSC em três dimensões: empresas, economia e sociedade. Para as empresas, a RSC traz benefícios importantes em termos de gestão de risco, economia de custos, acesso ao capital, relacionamento com os clientes, gestão de recursos humanos, sustentabilidade das operações, capacidade de inovar e, consequentemente, lucrar. No que diz respeito à economia, as práticas de RSC tornam as empresas mais sustentáveis e inovadoras, o que contribui para uma economia mais sustentável. Por fim, a RSC levanta um conjunto de valores sobre os quais podemos construir uma sociedade mais coesa, promovendo a transição para um sistema económico mais sustentável.

Segundo a DGAE (s.d.), as práticas de RSC são também um fator de atração e retenção de capital humano qualificado para as empresas, tendo-se verificado um crescimento deste tipo de iniciativas a nível nacional, tanto no setor público como no setor privado.

Devido aos seus benefícios estratégicos, a RSC levanta algumas questões sobre os verdadeiros motivos da organização que implementa tais práticas (Sheth & Babiak, 2010). No entanto, independentemente de a empresa ser motivada por objetivos mais

altruístas ou mais estratégicos, a investigação realizada sobre o tema revela que as empresas se envolvem em práticas que promovem o bem da sociedade, indo para além do mero interesse económico e das práticas exigidas por lei (Carroll, 1979).

2.1.2. RSC nas organizações desportivas

A maioria das organizações tem respondido ao escrutínio e exigência dos consumidores através da integração de elementos de responsabilidade social nas suas operações de negócios (Walker & Kent, 2009). A responsabilidade social tem-se tornado também prevalente na indústria do desporto, sendo esta considerada na literatura como uma área de grande interesse (Sheth & Babiak, 2010) e um instrumento de transformação construtiva da sociedade (Cayolla *et al.*, 2021).

O desporto tem um conjunto de fatores únicos que afetam positivamente o espectro de práticas de RSC, sendo esses fatores: o poder de comunicação e a distribuição em grande escala nos media, o apelo aos jovens, a associação com impactos positivos na saúde, a interação social e a consciencialização para a sustentabilidade (Smith & Westerbeek, 2007).

Babiak e Wolfe (2009) acreditam que o contexto do desporto profissional é muito rico do ponto de vista da investigação sobre a RSC, na medida em que todas as organizações desta indústria estão envolvidas em práticas desta natureza. Os autores sugerem que existem quatro fatores que tornam o contexto do desporto profissional num contexto relevante para o estudo da RSC e do seu impacto. O primeiro fator enunciado pelos autores é a paixão, pois a paixão e a identificação que os clubes desportivos geram nos adeptos podem ser benéficas para a sociedade, encorajando e fortalecendo a integração na comunidade. O segundo fator é o económico, na medida em que as proteções e apoios de que beneficiam os clubes desportivos aumentam as expectativas dos *stakeholders* e a sua perceção sobre o papel de responsabilidade que estas organizações têm perante a sociedade. Em terceiro lugar, os autores referem o fator da transparência, justificando-o com o elevado escrutínio a que os negócios e os comportamentos dos clubes estão sujeitos, comparativamente a outros setores de atividade. O quarto e último fator relaciona-se com a gestão dos *stakeholders*, uma vez que a indústria do desporto exige habilidade para lidar com um conjunto muito complexo de *stakeholders* e manter boas relações para se alcançar o sucesso.

As organizações desportivas enfrentam atualmente a dupla pressão de se manterem lucrativas e de se comportarem de uma forma socialmente aceite. Devido à importância de manterem boas relações com a comunidade, os clubes desportivos optam por

desenvolver atividades que fortaleçam a sua imagem junto dos seus principais *stakeholders*: membros da comunidade, negócios locais, entidades responsáveis pelas políticas públicas, entre outras (Babiak & Wolfe, 2009). No entanto, a maioria das práticas de RSC dos clubes desportivos são iniciativas de filantropia focadas na dimensão social e no desenvolvimento sustentável, negligenciando as dimensões económica e ambiental (François & Bayle, 2015).

No que diz respeito às motivações que levam os clubes desportivos a adotar estratégias de RSC, verifica-se que existe uma ampla variedade de motivos. Para McCullough e Cunningham (2010), por exemplo, existem várias pressões (funcionais, políticas, sociais) que podem positivamente influenciar a adoção de práticas de sustentabilidade ambiental pelas organizações desportivas.

Apesar desta heterogeneidade de antecedentes, Fifa e Jaeger (2020) identificaram as seis áreas principais de RSC no futebol profissional: comunidades, capital humano, adeptos e sócios, o ambiente comercial, conformidade e o ambiente ecológico. Embora os determinantes variem de clube para clube, a influência das autoridades locais e o comportamento isomórfico dentro da indústria do desporto parecem ser fatores particularmente importantes (François & Bayle, 2015). Os autores referem também que o ceticismo dos clubes desportivos em relação à RSC faz com que copiem as práticas de outros clubes que consideram melhores, homogeneizando a RSC nesta indústria. De acordo com os mesmos autores, as iniciativas de RSC destinam-se a contrabalançar os problemas éticos (corrupção, *doping*, entre outros) que afetam o desporto profissional em geral.

De acordo com Francis *et al.* (2017), o futebol profissional, enquanto símbolo significativo da cultura popular, tem potencial para transformar o modo como vemos e praticamos a sustentabilidade. Através dos seus eventos, os clubes desportivos oferecem uma variedade de benefícios aos seus adeptos, sobretudo emocionais (Chang *et al.*, 2017). No entanto, estes eventos trazem muitas vezes impactos negativos para os países onde se realizam, incluindo custos elevados e desafios ambientais persistentes (Woods & Stokes, 2019). As práticas de RSC surgem neste contexto como uma tentativa de construir perceções positivas na sociedade, podendo diminuir o ceticismo em relação às organizações (Pomering & Johnson, 2009), e tornar-se numa vantagem competitiva sustentável (Baena, 2016). Para além disso, são também uma forma de justificar os apoios que os clubes desportivos recebem de órgãos públicos, na forma de subsídios financeiros, ou até apoios políticos (François & Bayle, 2015).

A RSC é vista com bons olhos pela maioria dos adeptos, e é considerada por Walker e Kent (2009) um aspeto importante da estratégia geral de negócios de uma organização desportiva. Os resultados do estudo de Chang *et al.* (2019), por exemplo, revelam que os adeptos sentem mais orgulho quando recebem mensagens sobre as iniciativas de RSC dos seus clubes, do que quando o clube tem uma boa *performance* desportiva. Para McCullough e Cunningham (2010), além das vantagens imediatas (redução de custos, aumento da vantagem competitiva, perceção de boa vontade por parte dos consumidores), as iniciativas de RSC podem aumentar a identificação dos adeptos, um dos principais objetivos da indústria do desporto.

2.1.3. RSC no desporto internacional

As iniciativas de RSC que têm vindo a ser desenvolvidas em contexto desportivo variam consideravelmente e, a nível internacional, são inúmeros os exemplos de organizações na indústria do desporto que têm adotado estas iniciativas. No entanto, a perceção da RSC é geograficamente e culturalmente diferente, variando de país para país, por motivos sociais, económicos e culturais (Liu & Schwarz, 2020).

Olhando para o continente asiático, por exemplo, verificamos que a consciência da RSC é bastante baixa, quando comparada com as economias ocidentais (Liu & Schwarz, 2020). De acordo com os mesmos autores, existe ainda muito pouca investigação sobre os efeitos da RSC nas atitudes dos consumidores chineses, e ainda menos no contexto do desporto profissional.

Na América, por sua vez, as práticas de RSC estão a ganhar cada vez mais relevância. A principal liga de hóquei no gelo (NHL) recolhe fundos para a investigação do cancro e oferece a crianças carenciadas a oportunidade de praticar hóquei no gelo (Babiak & Wolfe, 2009). A National Basketball Association (NBA) tem implementado iniciativas para promover a amizade e a educação dos jovens através da prática de basquetebol. Outras ligas americanas, como é o caso da liga profissional de futebol americano (NFL), têm revelado preocupações ambientais através de programas para reduzir as emissões de carbono, assim como esforços relacionados com a reciclagem durante os jogos (Babiak & Wolfe, 2009).

Olhando para o contexto Europeu, podemos observar também diversos exemplos de como a RSC tem assumido um papel cada vez mais presente e importante nos clubes desportivos. Na Turquia, por exemplo, o clube de Basquetebol Anadolu Efes Sports Club contribui para o desenvolvimento social através de iniciativas nas áreas onde a prática desportiva é menos acessível à população (Çoknaz, 2016).

Olhando para clubes mais conhecidos dos adeptos em geral, podemos falar do clube alemão FC Bayern Munich, que começou por volta de 2004 a contribuir para causas sociais, doando dinheiro para as vítimas do tsunami que atingiu o Sri Lanka (Baena, 2017). Depois disso já se seguiram muitas outras iniciativas e até alguns dos melhores jogadores do clube criaram as suas próprias fundações, que promovem diversas iniciativas sociais. Para além do FC Bayern Munich, alguns dos grandes clubes europeus têm também as suas próprias fundações para ajudar a sociedade a lutar contra a desigualdade, como é o caso do FC Barcelona, Manchester United FC e Real Madrid CF (Baena, 2017).

Em 2005, a Fédération Internationale de Football Association (FIFA) foi uma das primeiras federações desportivas a criar um departamento interno de RSC para gerir os deveres da organização para com a sociedade (Filizöz & Fişne, 2011). Embora a FIFA tenha um histórico de mais de duas décadas a prestar apoio a atividades humanitárias e doações de caridade, só recentemente se tornou num agente envolvido e comprometido. O relatório publicado pela FIFA com o título “Green Goal” relata diversas iniciativas ambientais e sociais realizadas no Campeonato do Mundo na Alemanha (2006), verificando-se desde então um aumento de iniciativas sociais e ambientais em torno da organização destes campeonatos (Stahl *et al.*, 2006). Entretanto, foram desenvolvidos pela FIFA vários programas de responsabilidade social durante o Campeonato do Mundo na África do Sul (2010) e no Brasil (2014), que incluíram iniciativas relacionadas com educação, saúde e filantropia (Woods & Stokes, 2019).

2.1.4. RSC nos clubes desportivos em Portugal

A PricewaterhouseCoopers (PWC) apresentou em 2012 um estudo intitulado “Responsabilidade Social Corporativa em Portugal”, que visou avaliar a implementação das melhores práticas no domínio da sustentabilidade por empresas portuguesas. Com este estudo foi possível concluir que a sustentabilidade já estava presente nesta altura nas agendas das empresas em Portugal (cerca de 91% afirmou ter uma estratégia de sustentabilidade definida), e mesmo num período de crise económica não deixaram de se preocupar com as questões sociais e ambientais, integrando práticas de RSC na sua estratégia de criação de valor (70% indicou que esta se encontra integrada na estratégia do negócio). No entanto, verificou-se também que 84% das empresas afirmam ter uma estratégia de investimento social, mas mais de metade (65%) não avalia o impacto desses investimentos (PWC, 2012).

Segundo o Livro Verde lançado pela Comissão das Comunidades Europeias (2001), as grandes empresas são as principais promotoras do conceito de responsabilidade social, mas as práticas de RSC existem em todos os tipos de empresas, públicas e privadas, incluindo PME e cooperativas.

No contexto desportivo português, a Federação Portuguesa de Futebol (FPF) é uma das organizações que desenvolve várias iniciativas de responsabilidade social no âmbito da sua política de gestão sustentável. Estas ações assentam em 3 pilares (diversidade e inclusão, saúde e ambiente), e a FPF acredita que contribuem para aumentar a qualidade de vida e o bem-estar da sociedade portuguesa.

A sua iniciativa mais evidente é o projeto “Futebol para todos”, que visa promover o combate à discriminação e a promoção da integração social, tendo apoiado desde 2018 um total de 6 projetos/instituições, no valor total de 100 mil euros. Outra iniciativa promovida recentemente pela FPF foi a disponibilização da Casa dos Atletas, na Cidade do Futebol¹, ao Ministério da Saúde, funcionando como unidade para doentes que precisassem de internamento e vigilância médica (FPF, 2021). Com esta iniciativa, a FPF conseguiu ajudar a aliviar a ocupação das enfermarias dos hospitais das zonas próximas à Cidade do Futebol durante 8 semanas, contribuindo ativamente no combate à Covid-19².

A Liga Portugal, associação de direito privado e sem fins lucrativos, é responsável pela organização, em cada época desportiva, de três das maiores competições disputadas no futebol português. Recentemente, esta associação criou a Fundação do Futebol, através da qual tem desenvolvido ações de responsabilidade social cujo objetivo é “utilizar a notoriedade do futebol, dos seus intervenientes e das competições profissionais em prol da responsabilidade social e da promoção da Sustentabilidade Ecológica” (Fundação do Futebol - Liga Portugal, 2019). As áreas de atuação desta Fundação são a inclusão social, a sustentabilidade ecológica, as grandes causas humanitárias e a proteção de valores, colocando a ciência e tecnologia ao serviço do futebol. A Fundação do Futebol – Liga Portugal (2019) apresenta a missão de ser um

¹ Estrutura em Oeiras (Portugal) que agrega a sede da Federação Portuguesa de Futebol e o Centro Logístico e de Treinos das Seleções Nacionais.

² COVID-19 é o nome, atribuído pela Organização Mundial da Saúde, à doença provocada pelo coronavírus SARS-COV-2, que pode causar infeção respiratória grave como a pneumonia (SNS24, 2021).

elo de ligação entre as sociedades desportivas e a responsabilidade social, para alcançar um futebol e uma sociedade melhores. Em março de 2021 estreou o "Liga-te à Fundação Talks", um projeto que consistiu em cinco programas de 15 minutos transmitidos na TVI24, que deram a conhecer ao público alguns projetos como o "Somos Todos Tondela", a transformação de patrocínios do Estoril Praia em refeições para doar, e a inclusão social através do futebol promovida pelo Sporting CP, pelo SC Farense e pela Fundação Benfica (Fundação do Futebol - Liga Portugal, 2021a).

A Liga Portugal e a Fundação do Futebol atribuem mensalmente o "Prémio Responsabilidade Social" a um dos clubes que disputam as competições organizadas pela Liga Portugal. O CD Feirense foi um dos clubes já premiados pela sua campanha contra a violência doméstica. O FC Paços de Ferreira e o FC Vizela foram distinguidos pela sua angariação de fundos para bolsas de investigação do cancro infantil. O Rio Ave FC também já venceu este prémio pela sua campanha que promove a leitura junto dos mais jovens, procurando combater a iliteracia e o isolamento social. O FC Porto, por sua vez, foi distinguido com este prémio pela sua ação pioneira a nível mundial: o Estádio do Dragão tornou-se no primeiro recinto desportivo a equipar-se com o código de cor ColorADD, tornando a experiência de jogo acessível para todos os adeptos e reforçando a sua assumida preocupação com a inclusão (Fundação do Futebol - Liga Portugal, 2021b). Como estes, muitos outros clubes portugueses têm sido premiados pela Liga Portugal pelas suas iniciativas no âmbito da responsabilidade social.

2.2. Marketing

No contexto extremamente competitivo que se vive atualmente, o marketing é uma dimensão importante de qualquer negócio, que dita muitas vezes o sucesso financeiro de uma organização (Kotler & Keller, 2009). Se as empresas não entenderem as necessidades dos consumidores, não adianta que façam um bom trabalho ao nível das restantes áreas do negócio.

De acordo com a Associação Americana de Marketing (AMA, 2017), o marketing é definido como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e para a sociedade em geral. Segundo Kotler e Keller (2009), o marketing corresponde à identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais, de forma lucrativa, proporcionando um equilíbrio entre o foco no cliente, e o foco na empresa e nos seus objetivos.

A definição de marketing pode também distinguir-se entre marketing comercial e marketing social. O marketing social não é algo novo, tendo sido utilizado na década de

1950 na Índia, em campanhas de planeamento familiar, e na década de 1970 na Suécia e no Canadá, em campanhas de sensibilização para a redução do consumo de tabaco, álcool e drogas, e em prol do exercício físico (Kotler & Keller, 2009).

Na maioria dos países europeus, várias organizações de diferentes setores realizam marketing social (Kotler & Keller, 2009), que consiste na utilização de ferramentas de marketing para promover causas sociais que vão ao encontro dos princípios da empresa (eSolidar, 2020). No entanto, é necessário distinguir o marketing social da utilização de causas sociais como impulsionadoras do marketing comercial (eSolidar, 2020).

Segundo Kotler e Keller (2009), o marketing deve ser acompanhado por um forte sentido de ética, valores e responsabilidade, para que seja eficaz. O aumento das expectativas dos clientes, a legislação mais rígida, a pressão governamental, o crescente interesse dos investidores em matéria social, e o constante escrutínio dos *media*, têm pressionado as empresas a agirem de forma socialmente responsável. As empresas que inovam soluções e valores de forma socialmente responsável são aquelas com maior probabilidade de ter sucesso.

A filosofia e ideologia do conceito de marketing baseiam-se no esforço para identificar e responder às necessidades e desejos dos mercados-alvo, superando os concorrentes (He & Harris, 2020). Segundo os mesmos autores, os profissionais de marketing são defensores ativos dos benefícios de avaliar o valor, a satisfação e a fidelidade dos consumidores. Os avanços tecnológicos trouxeram um conjunto de ferramentas inovadoras que vieram potenciar não só a avaliação, mas também a comunicação de marketing.

A comunicação de marketing *online* e as suas novas formas proporcionam uma área de cobertura mais ampla, permitindo um maior alcance da publicidade para um público mais amplo (Krizanova *et al.*, 2019). As formas de comunicação de marketing disponíveis *online* são muito mais rápidas de usar do que as ferramentas *offline*, e possibilitam as empresas de fornecerem mais informações aos seus potenciais clientes, a um custo relativamente baixo.

O ambiente empresarial está a sofrer transformações radicais, criando oportunidades maravilhosas e ameaças existenciais (Rust, 2020). Para o autor, as mudanças no marketing estão a ser provocadas por três forças principais: tendências tecnológicas, tendências socioeconómicas e tendências geopolíticas. Esta afirmação vai ao encontro dos alertas lançados no livro Marketing 5.0 (Kotler *et al.*, 2021). Os *marketeers* enfrentam atualmente os desafios que as diferenças geracionais criaram nas atitudes,

preferências e comportamentos da população. As desigualdades crónicas e a distribuição desequilibrada da riqueza provocaram a polarização dos mercados, enquanto a crescente transformação digital promete o crescimento exponencial e a melhoria da qualidade de vida (Kotler *et al.*, 2021). As preferências dos consumidores estão constantemente a mudar, pressionando as empresas a lucrarem numa janela de oportunidade mais reduzida. Para responder a estes desafios as empresas devem aliar-se à tecnologia e manter uma mentalidade e atitude ágeis.

2.2.1. Marketing Social Corporativo

Muitas empresas combinam iniciativas de responsabilidade social corporativa com atividades de marketing (Kotler & Keller, 2009). Segundo os autores, o marketing de causas inclui-se no marketing social corporativo (MSC), que se define como os esforços de marketing que tenham pelo menos um objetivo relacionado com o bem-estar social, e utilizem os recursos da empresa e dos seus parceiros.

O MSC está enraizado no conceito genérico de marketing social (Drumwright & Murphy, 2001) e tem sido, segundo os autores, um dos domínios do marketing a gerar mais controvérsia, de uma perspetiva ética. Se por um lado, tem sido destacado com uma das maiores contribuições do marketing para a sociedade, por outro lado, é também apelidado de uma das explorações mais descaradas do marketing.

Neste domínio do marketing estão incluídas iniciativas de filantropia tradicionais e estratégicas, patrocínios, publicidade com dimensão social, contratos de licenciamento, alianças sociais, assim como o voluntariado (Drumwright & Murphy, 2001). Além de gerar benefícios sociais, o MSC contribui para melhorar a posição da empresa no mercado (Corrêa *et al.*, 2016). As iniciativas exigem o comprometimento das empresas, muitas vezes a longo prazo, o que leva a crer que o MSC favorece simultaneamente os interesses das empresas e da comunidade.

Os programas de MSC bem-sucedidos, para além de contribuírem para o bem-estar social, trazem também inúmeras vantagens para as empresas, tais como: melhorar o posicionamento da marca através da diferenciação, cultivar laços fortes de consumo, melhorar a imagem pública da empresa, aumentar a moral interna e motivar os funcionários, impulsionar as vendas, e aumentar o valor de mercado da empresa (Kotler & Keller, 2009). Os autores acreditam que os consumidores desenvolvem vínculos fortes e únicos com as empresas que transcendem as transações normais de mercado, contribuindo para aumentar o reconhecimento da marca, melhorar a imagem e a credibilidade da marca, e aumentar o envolvimento dos consumidores com a marca.

No entanto, não existem certezas que a RSC no geral e o MSC produzem os resultados esperados (Drumwright & Murphy, 2001). Para a criação de valor partilhado é necessário que exista um elo de comunicação entre a empresa e o consumidor, que permita que as empresas transmitam com clareza as informações (Corrêa *et al.*, 2016). Se os consumidores questionarem a ligação da empresa com a causa, o MSC pode representar um perigo, fazendo com que a empresa seja vista como egoísta e exploradora (Kotler & Keller, 2009).

O MSC pode falhar, na mesma medida em que o marketing tradicional falha. Quando as empresas têm ângulos mortos em relação ao seu próprio comportamento, podem colocar-se numa posição vulnerável ao criticismo ao se quererem posicionar como socialmente responsáveis (Drumwright & Murphy, 2001). Adicionalmente, por vezes, as expectativas dos consumidores em relação às empresas que utilizam o MSC podem tornar-se irrealistas e inatingíveis.

2.2.2. Marketing Desportivo

O marketing desportivo reflete o estabelecimento de uma relação contínua entre uma marca desportiva e os seus consumidores (Ali & Ibrahim, 2021). De uma perspetiva internacional, o marketing desportivo é definido como a oportunidade para uma empresa ou organização promover os seus serviços, num contexto desportivo (Ratten & Ratten, 2011). Isso pode incluir por exemplo a compra dos direitos de “*naming*” de um estádio, o patrocínio de atletas individuais, ou até o fornecimento de roupas e equipamentos desportivos.

O marketing desportivo é necessário para o crescimento e sobrevivência dos negócios, e como tal, muitos clubes desportivos colaboram com empresas de todo o mundo através de campanhas de marketing internacionais (Ratten & Ratten, 2011).

Para Chadwick (2005), o marketing desportivo pode ser definido como o processo através do qual é encenada uma competição com resultado incerto, criando oportunidades para o cumprimento simultâneo de objetivos dos consumidores, de empresas desportivas, e de outros indivíduos, grupos e organizações relacionadas. Enquanto subunidade do marketing, o marketing desportivo visa impulsionar o desporto (Khudiyev & Szabó, 2020), e concentra-se no dinamismo de eventos desportivos e equipas desportivas, bem como produtos e serviços de outras indústrias, que procuram chegar aos clientes através de eventos desportivos e equipas desportivas.

Como o marketing desportivo inclui produtos e serviços, é importante distinguir estas duas dimensões no ambiente empresarial, dividindo-o em duas categorias: o marketing desportivo e o marketing através do desporto (Shannon, 1999). O marketing desportivo inclui o marketing de eventos desportivos e equipamentos para adeptos e participantes (Shannon, 1999). Este refere-se ao uso das variáveis do marketing mix para comunicar os benefícios do desporto a potenciais consumidores, e promover a sua participação (Ali & Ibrahim, 2021). No fundo, o objetivo do marketing desportivo é garantir a sobrevivência contínua do desporto, num ambiente de rápida mudança.

O marketing através do desporto, por sua vez, refere-se à promoção de produtos ou serviços não desportivos em eventos desportivos, assim como o uso de atletas e outras figuras importantes do mundo desportivo para promover produtos e serviços não desportivos (Shannon, 1999). O patrocínio é um exemplo de marketing “através” do desporto (Ali & Ibrahim, 2021). Grandes empresas, como por exemplo, a Coca-Cola, usam o desporto como um veículo para promover e divulgar os seus produtos. Naturalmente, as modalidades com mais tempo de televisão, como é o caso do Futebol, são muito atrativas para as empresas que procuram promover os seus produtos e serviços, através da associação ao desporto.

O marketing desportivo tem-se imposto através dos seus retornos financeiros positivos, e tem sido considerado uma das principais áreas das quais as organizações desportivas em todo o mundo dependem (Khalaf & Waga, 2019). Esta subunidade do marketing tem-se desenvolvido gradualmente, tornando-se mais difundido e diversificado na atualidade, com o aparecimento de métodos como a comercialização de direitos de publicidade, o marketing televisivo, o marketing de competições e jogadores, bem como o fornecimento de serviços internos e externos aos consumidores em contexto desportivo (Khalaf & Waga, 2019).

Nos últimos anos, as regras de *fair play* financeiro impostas pela Union of European Football Associations (UEFA) estipulam que os clubes não podem gastar mais do que a sua receita, forçando os clubes europeus a alcançar o equilíbrio na sua gestão financeira, através da restrição dos gastos excessivos e do recurso ao marketing para encontrarem novas fontes de receita (Ali & Ibrahim, 2021). Segundo Khalaf e Waga (2019), o marketing desportivo permite garantir a sustentabilidade económica, e alcançar o lucro financeiro que contribui para o crescimento e desenvolvimento das organizações desportivas.

Enoch (2020) refere que a comunicação com os adeptos nas redes sociais pode ser utilizada como uma ferramenta de marketing desportivo, através da utilização de realidade aumentada, *live streaming* ou incluindo atletas em campanhas nas redes sociais. Segundo o autor, o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *YouTube*, são as plataformas mais utilizadas pelos entusiastas do desporto, e a sua eficácia deve ser explorada como uma alavanca. De facto, os resultados do estudo de Trivedi *et al.* (2020) demonstram que a comunicação nas redes sociais influencia o envolvimento da comunidade *online* dos adeptos, resultando num aumento da assistência aos jogos, e na intenção de compra de produtos dos patrocinadores.

2.2.3. Identificação com o Clube e Orgulho

No contexto desportivo, o marketing visa criar um grupo de adeptos altamente apaixonados, fazendo com que os media, patrocinadores, governos e outros agentes envolvidos, incentivem e promovam a organização, valorizando a identidade pessoal e de grupo, bem como a interação social numa atmosfera competitiva e cooperativa (Wakefield, 1998).

O consumo é uma das formas pelas quais uma comunidade expressa a sua identidade. De acordo com Dionísio *et al.* (2008), os adeptos de futebol, e em particular os mais dedicados, participam na gestão da marca do clube, interferindo nas decisões de gestão e seleção de patrocinadores, uma vez que as marcas de patrocinadores se tornam indissociáveis da marca do clube. A procura em contexto desportivo é determinada pelo interesse dos adeptos. Por esse mesmo motivo, para que o marketing desportivo seja eficaz, é necessário compreender como os consumidores se identificam com as organizações no contexto do desporto.

A identificação de grupo é motivada pelo desejo de obter recompensas psicológicas e emocionais favoráveis (Fisher & Wakefield, 1998). Em contexto desportivo, ser adepto de um clube permite que os indivíduos façam parte do jogo, sem exigir nenhuma habilidade especial dos mesmos (Branscombe & Wann, 1991), e oferece-lhes benefícios sociais como sentimentos de camaradagem, comunidade e solidariedade, aumento do prestígio social e da autoestima (Dionísio *et al.*, 2008). No entanto, os espectadores de desporto não são necessariamente adeptos.

Os adeptos vivenciam os jogos e atividades dos clubes que acompanham com mais intensidade, e com um interesse mais dedicado do que um mero espectador. Pimentel e Reynolds (2004) sugerem que os adeptos são aqueles que estão ativamente envolvidos e afetivamente comprometidos com o clube, pelo que, a diferença entre um

espectador e um adepto de um clube desportivo parece estar relacionada com o nível de entusiasmo e paixão. Os mesmos autores apelidam de adeptos dedicados aqueles de quem se espera que continuem a apoiar o seu clube em qualquer circunstância.

Giulianotti (2002) examinou as formas de identificação do espectador no futebol, propondo a existência de quatro tipos de espectadores: adeptos, seguidores, fãs e *flâneurs*. Começando pelos adeptos, estes têm uma visão de investimento pessoal e emocional de longo prazo no clube. Esse investimento emocional pode ser complementado (mas nunca substituído) por um investimento centrado no mercado, como, por exemplo, a compra de ações do clube ou a compra de *merchandising*, mas esses gastos são justificados por um compromisso consciente de solidariedade pessoal e apoio monetário ao clube. O autor refere ainda que para este tipo de espectadores, é obrigatório demonstrar apoio ao clube sob várias formas, pois o relacionamento que os adeptos têm com o clube assemelha-se ao relacionamento com a família e amigos próximos.

Os seguidores, por sua vez, são seguidores dos clubes, dos jogadores, dirigentes e outras pessoas relacionadas, mantendo-se a par dos desenvolvimentos entre clubes pelos quais se interessam. Estes podem evidenciar formas fracas ou densas de solidariedade para com as suas instituições favoritas, podendo ser atraídos para outros clubes por causa do seu histórico de relações com o seu clube favorito.

Para Giulianotti (2002), os fãs de um clube de futebol ou de jogadores específicos, principalmente de celebridades, desenvolvem uma forma de intimidade unidirecional. Esta forma de identificação representa um relacionamento um pouco mais distante do que os referidos anteriormente, em que a força de identificação com o clube e com os seus jogadores é autenticada através do consumo de produtos relacionados. Esse consumo pode assumir a forma direta de compra de *merchandising*, ações, ou contribuindo para iniciativas de angariação de fundos desenvolvidas pelos clubes.

O *flâneur*, por outro lado, representa uma identidade de espectador pós-moderno, que desenvolve um conjunto despersonalizado de relacionamentos virtuais com os clubes, particularmente através de interações nos meios de comunicação mais impessoais como é o caso da televisão e da Internet. Para este tipo de espectadores, a cor, o *design* e a marca dos equipamentos são mais importantes do que a identidade do clube, sendo o seu consumo baseado em critérios temporários como o sucesso dos clubes e o seu prestígio.

Apesar da literatura procurar resumir os espectadores de desporto em categorias, a questão dominante é que as pessoas se relacionam com as organizações desportivas de inúmeras maneiras, e seria por isso impreciso enquadrar todos os adeptos num único grupo (Walters & Tacon, 2010).

De acordo com Kościółek (2019), as duas dimensões que melhor explicam os comportamentos de lealdade são a identificação com o clube e a satisfação dos consumidores. Para Trail *et al.* (2000), a identificação com um clube e a auto-estima são os principais impulsionadores do comportamento de consumo dos fãs de desporto. De acordo com a literatura, a identificação com o clube influencia positivamente vários comportamentos dos adeptos, tais como: lealdade (Gray & Wert-Gray, 2012; Lock & Heere, 2017), assistência aos jogos (Laverie & Arnett, 2000) e envolvimento em discussões sobre o clube (Madrigal & Chen, 2008).

Na generalidade, os adeptos expressam o seu orgulho pelos clubes de forma contagiosa, através de manifestações eruptivas, individuais e coletivas (grupos organizados de adeptos, canções e outros rituais) (Decrop & Derbaix, 2010).

O que se sabe sobre o orgulho vem essencialmente da literatura de psicologia, onde é apresentado como um sentimento de satisfação, deleite ou prazer em algo que se alcançou, que se é capaz de fazer, ou nas conquistas e capacidades de alguém com quem se está relacionado (Decrop & Derbaix, 2010). Segundo os mesmos autores, os sentimentos e processos de orgulho têm sido pouco estudados em pesquisas de marketing e de consumo, embora tenham consequências importantes para os profissionais de marketing e para os consumidores.

O orgulho pode ser definido como o sentimento de *status* superior ou as emoções positivas que os indivíduos experienciam quando partilham histórias do seu sucesso com outros (Chang *et al.*, 2019). De facto, o orgulho é uma dimensão fundamental nos processos de identidade em qualquer campo de consumo onde existe um elevado nível de comprometimento, baseado no afeto (Decrop & Derbaix, 2010), como é o caso do contexto desportivo.

Soscia (2007) investigou o papel do orgulho (juntamente com outras cinco emoções: gratidão, felicidade, culpa, raiva e tristeza) na previsão de comportamentos pós-consumo, tendo encontrado correlações significativas entre orgulho e intenção de recompra, e entre orgulho e o WOM positivo.

2.2.4. Do *Word of Mouth* (WOM) ao *e-Word of Mouth* (e-WOM)

Os consumidores, no geral, procuram a opinião de outras pessoas para obter um maior entendimento dos produtos ou serviços com os quais pretendem interagir, por meio da partilha de informações relacionadas às suas experiências de consumo (Moore, 2010). No que diz respeito ao marketing, esta interação foi inicialmente denominada *word of mouth* (boca-a-boca) e assume-se como uma comunicação oral e interpessoal que ocorre entre um remetente e um destinatário, em que este entende o primeiro como independente de uma marca, produto ou serviço. Essa comunicação tende a ser mais eficaz e persuasiva do que a comunicação de massas, visto que os destinatários interpretam as mensagens como recomendações e depoimentos de outros consumidores (Dichter, 1966).

O conceito tradicional de WOM foi definido por Katz e Lazarsfeld (2017) como a troca de informações de marketing entre os consumidores, desempenhando um papel crucial em influenciar o comportamento e alterar as atitudes dos mesmos em relação a produtos e serviços. Devido ao desenvolvimento contínuo da investigação em matéria de marketing e WOM, têm surgido novas definições, sendo o WOM tradicional definido hoje em dia como a troca livre de comunicação entre os consumidores, sem quaisquer benefícios económicos (Cunha, 2021), podendo, no entanto, existir interesse do remetente em alcançar valor social ou algum tipo de recompensa (Bughin *et al.*, 2010).

Dichter (1966) foi um autor pioneiro na realização de estudos sobre as motivações para o WOM, abrindo caminho para que outros autores também dessem a sua contribuição para essa temática. Engel *et al.* (1993) reformularam e estenderam o modelo inicial proposto por Dichter (1966) e apresentaram cinco motivações para esse fenómeno. A primeira motivação é o envolvimento, que normalmente está associado ao início de um diálogo do consumidor sobre o produto, observado quando o assunto é importante para ele. A segunda motivação é o aumento da autoestima, ou seja, ao fornecer informações e recomendar o produto ao recetor, o remetente permite uma manifestação de conhecimento e uma melhoria da sua posição social. A preocupação com os outros é a terceira motivação, sendo percebida quando o consumidor deseja ajudar outros a tomar melhores decisões de compra no futuro. A quarta motivação é o interesse pela mensagem, traduzindo-se na simples comunicação do produto. A quinta e última motivação é a redução da dissonância, ou seja, o consumidor, ao partilhar com outros a compra de um produto, diminui a dúvida que ele próprio tem sobre a compra realizada.

Existem evidências científicas na literatura de que o WOM pode contribuir de forma positiva ou negativa em áreas como a qualidade de serviço, a RSC e o orgulho (Chang *et al.*, 2017). De acordo com os mesmos autores, o WOM foi reconhecido como uma das ferramentas de marketing mais eficazes para aumentar a lealdade do consumidor. Os autores destacam ainda que, exatamente pela carga emocional associada aos adeptos de clubes desportivos, estes costumam partilhar as suas opiniões e notícias através de vários canais de comunicação, como as redes sociais. O orgulho dos adeptos é um fator importante para explicar e prever os seus comportamentos de WOM (Chang *et al.*, 2017), e por isso, grande parte dos clubes desportivos incentiva a prática do WOM entre os seus adeptos mais fiéis (Kunkel *et al.*, 2013).

Embora se considere que esta forma de comunicação surgiu em contexto *offline*, o aparecimento da Internet e a proliferação das redes sociais e fóruns de discussão *online* vieram adicionar a dimensão eletrónica ao conceito de WOM, ou seja, e-WOM (Mishra & Satish, 2016). O e-WOM resulta da comunicação *online* entre consumidores que partilham experiências, produtos ou serviços, e tem evoluído como uma versão alargada da comunicação WOM tradicional, possibilitada pela proliferação das tecnologias digitais. As principais dimensões do e-WOM, quando comparado com o WOM tradicional, são o tamanho da rede, o contexto, a privacidade, a força do vínculo, o anonimato, a velocidade de difusão, a acessibilidade, a permanência, a mensurabilidade e o volume (Ismagilova *et al.*, 2017).

Cheung e Lee (2008) demonstraram que os consumidores, quando expostos a uma série de comentários desfavoráveis através do e-WOM, diminuem a sua confiança no produto e no provedor de serviços, reduzindo assim a intenção de compra. Wu e Wang (2011) reforçam esta perspetiva afirmando que quando os consumidores se envolvem na criação de e-WOM desfavorável, podem influenciar as atitudes e perceções de outros consumidores *online* em relação à marca. Por esse motivo, Cunha (2021) afirma que o e-WOM desfavorável pode causar danos caros ou mesmo irreversíveis para as organizações.

O e-WOM nas redes sociais é medido como a intenção de partilhar e comentar sobre conteúdo *online* específico (Salmones *et al.*, 2021). Uma das características mais atrativas das redes sociais é o seu suporte para conteúdos criados pelos utilizadores, transformando-os em criadores ativos de conteúdo em vez de meros consumidores passivos (Nov *et al.*, 2010).

A gestão eficaz do conteúdo nas redes sociais é muito importante porque representa um canal de comunicação extremamente popular, principalmente entre os adeptos mais jovens, que se sentem mais confortáveis em partilhar informações nas redes sociais do que pessoalmente (Berger & Iyengar, 2013). É possível otimizar as estratégias de WOM no contexto desportivo através de duas abordagens: por um lado, interligando clientes existentes e potenciais e, por outro, fornecendo informações que evocam a construção da imagem de clientes potenciais entre os adeptos de desporto (Asada & Ko, 2016).

A segmentação de género é outro fator que se deve ter em consideração ao otimizar estratégias de e-WOM. Orientando-se para um público eminentemente masculino, as organizações desportivas devem transmitir mensagens, imagens e vídeos emocionantes nas suas páginas nas redes sociais, de forma a aumentar a probabilidade de disseminação da mensagem. Por outro lado, as consumidoras do sexo feminino no setor desportivo são mais influenciadas pela confiabilidade de quem recomenda (Asada & Ko, 2016).

Segundo Correia (2014), o sucesso das empresas está dependente da criação de laços e relações de lealdade e familiaridade com os seus *stakeholders*, principalmente com os seus clientes. Esses mesmos clientes e *stakeholders* estão inseridos em inúmeras redes sociais e grupos onde exercem influência uns sobre os outros, mesmo que indiretamente. De forma a influenciar e fomentar o WOM positivo, e reduzir as consequências do WOM negativo, as empresas devem refletir e compreender esses comportamentos e hábitos dos *stakeholders*.

A literatura reforça a importância dessa atitude atenta das empresas demonstrando que a recomendação WOM pode ser potenciada através de um serviço de qualidade (Mazzarol *et al.*, 2007; Walsh & Bartikowski, 2013), através da RSC (Becker-Olsen *et al.*, 2006; Pirsch *et al.*, 2007), e através do orgulho (Katzenbach, 2003; Soscia, 2007).

Apesar das relações existentes na literatura entre esses vários elementos, existem ainda poucas investigações que explorem as relações entre a RSC, o orgulho e o WOM no contexto dos adeptos de clubes desportivos (Chang *et al.*, 2017). Os autores concluíram através do seu estudo que a perceção dos adeptos da liga de beisebol profissional coreana sobre a RSC influencia significativamente o orgulho e a recomendação de WOM. Em 2019, os mesmos autores conduziram uma segunda investigação através do serviço de *crowdsourcing* Amazon Mechanical Turk, tendo concluído que as mensagens que evocam a RSC podem aumentar o orgulho dos adeptos e o WOM (Chang *et al.*, 2019).

Os dados recolhidos ao longo de três épocas desportivas de uma equipa da NBA, demonstram que a RSC percebida afeta de forma positiva e significativa o WOM positivo (Lacey *et al.*, 2015). No entanto, essa influência depende da extensão com que os adeptos acreditam que as atividades de RSC são importantes e necessárias.

Analisando brevemente outros contextos empresariais, a literatura revela que a influência positiva da RSC no WOM e e-WOM parece ser transversal a vários setores. No setor bancário, por exemplo, os resultados obtidos por Guping *et al.* (2021) revelaram que as atividades de RSC relacionadas com o cliente nas redes sociais influenciam o e-WOM e a intenção de compra. Na indústria de aviação, as companhias aéreas com maior envolvimento em RSC recebem mais WOM positivo e menos WOM negativo no *Twitter* (Vo *et al.*, 2019). Para além disso, os autores referem que a relação positiva entre os atrasos no serviço e o WOM negativo diminuem de intensidade, nas companhias aéreas com maior envolvimento em iniciativas de RSC.

3. METODOLOGIA

De acordo com Carmo e Ferreira (2008), existe uma competição desejável que o investigador tem consigo mesmo durante um processo de pesquisa. Esse processo, que visa a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento das estratégias de apreensão do saber, implica humildade intelectual e uma curiosidade contínua, que permitam ao investigador capturar informação em diversas fontes, sejam elas a literatura, a comunidade académica, a população alvo da investigação, ou fontes menos habituais. Nesse sentido, após a pesquisa bibliográfica apresentada anteriormente, segue-se a explicação da metodologia de investigação selecionada para alcançar os objetivos propostos, ilustrada na tabela seguinte.

Tabela 1 - Definição da Metodologia de Investigação.

Objetivo geral: Perceber qual a perceção dos adeptos relativamente às práticas de RSC dos clubes desportivos em Portugal.	
Estudo 1: Perceber se os adeptos conhecem as práticas de RSC adotadas pelos clubes, e se essas práticas influenciam as suas atitudes em relação aos clubes, nomeadamente a identificação com o clube, o orgulho que sentem pelo clube, o WOM e o E-WOM, e a intenção de se manterem ou se tornarem sócios.	Método: pesquisa quantitativa aplicada aos adeptos e sócios de clubes desportivos em Portugal. Inquérito por questionário realizado via Google Forms®, partilhado e divulgado através das redes sociais.
Estudo 2: Compreender como a RSC é percecionada, praticada e comunicada pelos clubes desportivos em Portugal, facilitando ainda a compreensão das motivações e benefícios do desenvolvimento de iniciativas neste âmbito.	Método: pesquisa qualitativa aplicada aos responsáveis pela RSC de clubes desportivos portugueses. Entrevista exploratória semiestruturada aos responsáveis pela RSC de cinco clubes da primeira e segunda liga portuguesa de futebol.

Fonte: elaboração própria.

Conforme referido na tabela anterior, foi utilizada uma abordagem mista para responder aos objetivos propostos. A utilização de diversos métodos para a recolha de dados

permite a obtenção de várias perspetivas sobre a mesma situação, para que se proceda posteriormente à sua comparação (Leite, 2009).

Inicialmente, foi conduzida uma pesquisa quantitativa (Estudo 1) para analisar a perceção dos adeptos relativamente às práticas de RSC desenvolvidas pelos clubes desportivos em Portugal, e perceber de que forma essas práticas influenciam as suas atitudes em relação aos clubes. Para este estudo foi selecionado e utilizado o inquérito por questionário para a recolha dos dados.

Através de um conjunto de perguntas, o inquérito por questionário pretende suscitar uma série de discursos individuais, interpretá-los e posteriormente generalizá-los a um grupo mais alargado (Dias, 1994). Segundo a autora, este instrumento pode integrar testes e escalas de atitudes e opiniões, de forma a aferir determinados comportamentos, e estimar a intensidade com que cada opinião ou atitude se verificam. Este instrumento é aplicado a um grupo de indivíduos, designados por inquiridos, sobre os quais se visa recolher dados para posterior análise, interpretação, e retirar conclusões que permitam responder aos objetivos definidos para a investigação (Santos & Henriques, 2021).

As principais vantagens de utilização do método quantitativo são a maior facilidade de tratamento dos dados recolhidos, e a maior margem de segurança atribuída aos resultados provenientes de análises estatísticas (Dallovo *et al.*, 2008). Por outro lado, não se pode ignorar as limitações inerentes à utilização deste método, entre elas, a dificuldade em controlar o número de variáveis, a medição por vezes indireta dos resultados, e os diferentes tipos de resposta que são passíveis de se obter, conduzindo por vezes a “autênticas aberrações analíticas que pressupõe como certas, informações completamente deformadas na origem” (Carmo & Ferreira, 2008).

Posteriormente, foi conduzida uma pesquisa qualitativa (Estudo 2), com o objetivo de compreender como a RSC é percecionada, praticada e comunicada pelos clubes desportivos em Portugal. O método qualitativo apresentou-se como a abordagem mais adequada para responder aos objetivos propostos, uma vez que é um método humanístico, em que o investigador estuda os sujeitos procurando conhecê-los enquanto pessoas, e não reduzindo a sua palavra e ações a equações estatísticas (Carmo & Ferreira, 2008). Deve, no entanto, salientar-se, segundo os autores, que este método conduz por vezes a trabalhos especulativos e com falta de rigor.

Segundo Brinkmann (2014), os seres humanos são criaturas conversadoras que vivem uma vida dialogante. Como tal, as conversas são uma fonte de conhecimento rica e indispensável sobre os aspetos pessoais e sociais das nossas vidas. A diversidade que

resulta da mudança social origina novos contextos sociais, que reivindicam a concretização de estudos de natureza exploratória (Gonçalves *et al.*, 2021). Por esse motivo, o Estudo 2 recorreu à entrevista exploratória semiestruturada como abordagem metodológica, de forma que todos os participantes fossem questionados sobre as mesmas temáticas, dentro de uma estrutura flexível (Dearnley, 2005).

Comparando com as entrevistas não estruturadas, as entrevistas semiestruturadas permitem que o entrevistador consiga focar o diálogo nas temáticas que considera importantes para a investigação (Brinkmann, 2014). Por outro lado, distinguem-se das entrevistas estruturadas permitindo beneficiar do potencial produtor de conhecimento do diálogo, dando ao entrevistado a liberdade para aprofundar os ângulos que considera importantes (Brinkmann, 2014).

As entrevistas exploratórias são o instrumento mais adequado para responder aos objetivos do estudo 2, dado que permitem obter ideias, conceitos e opiniões de peritos. Os mesmos, pela sua posição e responsabilidades, têm um bom conhecimento das temáticas em causa, expondo livremente a sua experiência e perspetiva (Quivy e Campenhoudt, 1998).

3.1. Estudo 1

Conforme já referido, o objetivo geral da pesquisa quantitativa foi analisar a perceção dos adeptos relativamente às práticas de RSC dos clubes desportivos em Portugal. Os objetivos específicos foram: perceber se os adeptos conhecem as práticas de RSC adotadas pelos clubes, e se essas práticas influenciam as suas atitudes em relação aos clubes, nomeadamente a identificação com o clube, o orgulho que sentem pelo clube, o WOM, o E-WOM, e a intenção de se manterem ou se tornarem sócios.

O instrumento selecionado para a recolha de dados, no âmbito da pesquisa quantitativa, foi o inquérito por questionário. O questionário (Apêndice I) contemplou uma pequena introdução onde foi explicada a natureza do estudo e garantida a confidencialidade das respostas, após a qual se dividiu em três grupos de questões. O Grupo I contemplou um conjunto de questões de carácter sociodemográfico, uma questão para filtrar os inquiridos que não se consideram adeptos de um ou mais clubes desportivos, e uma última questão para avaliar a probabilidade dos inquiridos se manterem ou se tornarem sócios de clubes desportivos no ano seguinte (Sen *et al.*, 2006).

No Grupo II de questões, a perceção sobre a RSC foi medida através de 10 itens, traduzidos e adaptados das escalas de Chang *et al.* (2017) e Jalilvand *et al.* (2017).

Estes itens foram respondidos através de uma escala de Likert de 5 pontos de concordância (1: discordo totalmente; 2: discordo; 3: não concordo nem discordo; 4: concordo e 5: concordo totalmente). A familiaridade dos inquiridos com as iniciativas de RSC praticadas pelos clubes desportivos em Portugal foi medida através de 9 itens, elaborados com base nas ações de RSC encontradas na literatura. Estes itens foram respondidos através de uma escala de Likert de 5 pontos de familiaridade (1: nada familiarizado; 2: pouco familiarizado; 3: nem muito nem pouco familiarizado; 4: familiarizado e 5: muito familiarizado). Para medir a identificação com o clube (4 itens respondidos através de uma escala de Likert de 5 pontos de concordância), o Orgulho (3 itens respondidos através de uma escala de Likert de 5 pontos de concordância) e o WOM (2 itens respondidos através de uma escala de Likert de 5 pontos de frequência – 1: nunca; 2: raramente; 3: às vezes; 4: frequentemente e 5: sempre) foram utilizadas traduções das escalas de Chang *et al.* (2017). Por fim, a dimensão e-WOM foi medida através da tradução das escalas previamente utilizadas por Seo *et al.* (2020) e Tran e Strutton (2020), num total de 6 itens respondidos através de uma escala de Likert de 5 pontos de frequência.

A tradução e adaptação das escalas para a língua portuguesa foi efetuada seguindo a metodologia de *translation and back-translation*. Antes da aplicação dos questionários foi realizado um teste preliminar numa amostra de 12 adeptos de clubes desportivos, selecionados por conveniência da rede de contactos da autora, com o objetivo de testar a validade facial do questionário. A partir das sugestões destes elementos foi elaborada a versão final do questionário, tendo sido submetido a um novo pré-teste numa amostra de outros 5 adeptos, selecionados do mesmo modo. Após o *feedback* positivo dos mesmos, o questionário esteve disponível via Google Forms® entre os dias 14 e 25 de novembro de 2021. O questionário foi partilhado e divulgado através das redes sociais, pelo que a técnica de amostragem utilizada foi de bola de neve.

A fiabilidade das escalas foi avaliada através do estudo de consistência interna, medida pelo alfa de Cronbach, pela média da correlação entre itens e pela correlação corrigida item-total. De acordo com Maroco e Garcia-Marques (2006) o alfa de Cronbach é uma medida de consistência usada por excelência. Nunnally (1978), estabeleceu que os valores de alfa de Cronbach superiores a 0,7 são considerados aceitáveis, tendo sido esta a referência utilizada para aferir a fiabilidade das escalas utilizadas no presente estudo. A média das correlações entre itens deve ser superior a 0,4, e cada item deve estar correlacionado com o total do respetivo construto com valores superiores a 0,3 (Streiner *et al.*, 2015; Clarck & Watson, 1995).

Os dados recolhidos pelo Google Forms® foram exportados diretamente para um ficheiro do Microsoft Excel 2016® e, posteriormente, analisados no SPSS v. 27®. As variáveis categóricas foram descritas pelas frequências absolutas e relativas, $n(\%)$. As variáveis contínuas não normalmente distribuídas foram representadas pela mediana e respetivo intervalo interquartil, Med $[Q_1; Q_3]$. A normalidade das distribuições foi verificada por observação dos respetivos histogramas. As variáveis ordinais foram representadas pela mediana e respetivo intervalo interquartil, Med $[Q_1; Q_3]$ e, para facilitar a interpretação e comparação das mesmas, foram complementadas com a média e desvio-padrão, $M \pm dp$.

A correção linear entre as variáveis foi avaliada através do coeficiente de Spearman (r_s) e do respetivo teste de significância, que verifica se o coeficiente de correlação linear da população é zero. Valores positivos de r_s indicam uma correlação positiva entre as variáveis, ou seja, à medida que uma variável aumenta, a outra também aumenta. Valores negativos de r_s indicam uma correlação negativa entre as variáveis, ou seja, à medida que uma variável aumenta, a outra diminui. Valores absolutos de r_s superiores a 0,9 significam uma correlação muito forte; entre 0,7 e 0,9 significam uma correlação forte; entre 0,5 e 0,7, uma correlação moderada; entre 0,3 e 0,5, uma correlação fraca e entre 0 e 0,3 significam uma correlação desprezível (Mukaka, 2012). Valores de $p < 0,05$ foram considerados significativos.

3.2. Estudo 2

De forma a complementar a pesquisa quantitativa realizada, com o objetivo de perceber a perspetiva dos clubes desportivos, foram conduzidas entrevistas exploratórias semiestruturadas com os responsáveis pelas iniciativas de RSC de cinco clubes desportivos portugueses. Esta pesquisa qualitativa teve como objetivos específicos a melhor compreensão de como a RSC é percecionada, praticada e comunicada pelos clubes desportivos em Portugal, facilitando ainda a compreensão das motivações e benefícios do desenvolvimento de iniciativas neste âmbito.

O guião das entrevistas foi estruturado de forma a abordar os assuntos mais relevantes e a orientar o entrevistado, dando simultaneamente liberdade para que surgissem mais ideias e informações do que inicialmente previsto. De acordo com Dearnley (2005), a natureza aberta das questões encoraja a profundidade e permite que novos conceitos vão emergindo.

O questionário semiestruturado (Apêndice II) contemplou algumas questões iniciais de carácter sociodemográfico: sexo, idade, concelho de residência, escolaridade e cargo no

clube. A estas questões seguiram-se 20 tópicos de discussão, baseados nos guiões utilizados por Athanasopoulou *et al.* (2011) e Magalhães (2011), e foram divididos em 3 dimensões:

- Dimensão 1 – Perceções sobre a RSC;
- Dimensão 2 – Iniciativas de RSC desenvolvidas;
- Dimensão 3 – Influência das iniciativas de RSC nas atitudes dos adeptos.

Na primeira dimensão, os objetivos foram compreender como a RSC é percecionada pelos responsáveis dos clubes e qual a importância que lhe atribuem no contexto empresarial. Esta dimensão contemplou também alguns tópicos de discussão no sentido de compreender quais os departamentos responsáveis pela RSC nos vários clubes, e quais as principais barreiras que se colocam à implementação das iniciativas neste âmbito.

A segunda dimensão teve como objetivos perceber quais as principais iniciativas de RSC que têm sido desenvolvidas pelos clubes nos últimos anos, quais os objetivos subjacentes à realização dessas iniciativas e quais são os métodos de promoção e avaliação dessas iniciativas utilizados pelos clubes.

A terceira dimensão, por sua vez, procurou entender a opinião dos responsáveis sobre como a RSC é percecionada pelos adeptos e sócios dos seus clubes, nomeadamente a influência que têm na intenção de se manterem ou se tornarem sócios, e de falarem positivamente sobre o clube nos seus círculos e redes sociais.

Cada entrevista durou entre 30 a 45 minutos, tendo as mesmas sido realizadas entre os dias 7 e 18 de janeiro de 2022. As entrevistas foram realizadas na plataforma Zoom, e procedeu-se à gravação das mesmas de forma a garantir a preservação das palavras exatas dos entrevistados, e evitar que respostas e palavras importantes fossem perdidas (Daymon & Holloway, 2010). A técnica de amostragem utilizada foi não probabilística, por conveniência, contactando-se os clubes desportivos nacionais que têm desenvolvido iniciativas no âmbito da responsabilidade social. Após confirmarem a disponibilidade para participar na investigação, todos os entrevistados concordaram com a gravação e transcrição dos dados para posterior análise (os consentimentos podem ser encontrados no Anexo I).

As entrevistas realizadas foram transcritas na íntegra, e a análise qualitativa dos dados foi realizada através da codificação aberta, com recurso ao software *Taguette* (ferramenta gratuita de marcação de texto para análise de dados qualitativos e pesquisa qualitativa). À codificação aberta seguiu-se a codificação axial, realizada com recurso

ao Microsoft Excel 2016®, e por fim, a codificação seletiva foi realizada em Microsoft Word 2016®.

4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO/HIPÓTESES E MODELO DE ANÁLISE

Neste capítulo serão apresentadas as explicações prováveis do fenómeno em estudo, com base na revisão da literatura efetuada. À semelhança do capítulo anterior, serão apresentadas num primeiro momento as questões de investigação consideradas no Estudo 1, sob a forma de hipóteses de investigação. De seguida, apresentam-se as questões de investigação que orientaram o Estudo 2, através de um conjunto de objetivos de investigação, aos quais se procurou dar resposta adequada.

4.1. Estudo 1

Após definição do modelo teórico de análise, foram definidas as seguintes hipóteses para o Estudo 1, divididas nos grupos A e B:

- Hipóteses de investigação A:
 - H_{1A}: A perceção de RSC pelos adeptos influencia positivamente a identificação com o clube.
 - H_{2A}: A perceção de RSC pelos adeptos influencia positivamente o orgulho que sentem pelo clube.
 - H_{3A}: A perceção de RSC pelos adeptos influencia positivamente o WOM.
 - H_{4A}: A perceção de RSC pelos adeptos influencia positivamente o e-WOM.
 - H_{5A}: A perceção de RSC pelos adeptos influencia positivamente a intenção dos adeptos se tornarem sócios de um clube desportivo.
 - H_{6A}: A perceção de RSC pelos adeptos influencia positivamente a intenção dos sócios de se manterem sócios de um clube desportivo.
- Hipóteses de investigação B:
 - H_{1B}: A familiaridade dos adeptos com as iniciativas de RSC influencia positivamente a identificação com o clube.
 - H_{2B}: A familiaridade dos adeptos com as iniciativas de RSC influencia positivamente o orgulho que sentem pelo clube.
 - H_{3B}: A familiaridade dos adeptos com as iniciativas de RSC influencia positivamente o WOM.
 - H_{4B}: A familiaridade dos adeptos com as iniciativas de RSC influencia positivamente o e-WOM.

- H_{5B} : A familiaridade dos adeptos com as iniciativas de RSC influencia positivamente a intenção dos adeptos se tornarem sócios de um clube desportivo.
- H_{6B} : A familiaridade dos adeptos com as iniciativas de RSC influencia positivamente a intenção dos sócios de se manterem sócios de um clube desportivo.

4.2. Estudo 2

Conforme referido anteriormente, os 22 tópicos de discussão contemplados no guião de entrevista utilizados para a recolha de dados do Estudo 2, dividiram-se em 3 dimensões. Cada dimensão teve os seguintes objetivos específicos de investigação:

- Dimensão 1 – Perceções sobre a RSC:
 - Perceber como a RSC é definida pelos responsáveis dos clubes desportivos portugueses;
 - Perceber qual a importância que os responsáveis dos clubes desportivos portugueses atribuem à RSC;
 - Perceber quais são os departamentos responsáveis pela RSC nos clubes desportivos portugueses;
 - Perceber quais são as principais barreiras que se colocam ao desenvolvimento de iniciativas de RSC nos clubes desportivos portugueses.
- Dimensão 2 – Iniciativas de RSC desenvolvidas:
 - Perceber quais as principais iniciativas de RSC que têm sido desenvolvidas pelos clubes desportivos portugueses nos últimos anos;
 - Perceber quais os objetivos subjacentes à realização de iniciativas de RSC pelos clubes desportivos portugueses;
 - Perceber quais são os métodos e canais utilizados pelos clubes desportivos portugueses para promoção das iniciativas de RSC;
 - Perceber quais os métodos de avaliação das iniciativas de RSC utilizados pelos clubes desportivos portugueses.
- Dimensão 3 – Influência das iniciativas de RSC nas atitudes dos adeptos;
 - Perceber se os responsáveis dos clubes desportivos portugueses consideram que a RSC é valorizada pelos seus adeptos;
 - Perceber se os responsáveis dos clubes desportivos portugueses consideram que a RSC contribui para o WOM positivo sobre o clube;

- Perceber se os responsáveis dos clubes desportivos portugueses consideram que a RSC contribui para o e-WOM positivo sobre o clube;
- Perceber se os responsáveis dos clubes desportivos portugueses consideram que a RSC contribui para a intenção dos adeptos se tornarem ou manterem sócios do clube.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Estudo 1

5.1.1. Caraterização da amostra

Segundo os dados apresentados pela Liga Portugal (s.d.) para a época 2021/2022, o SL Benfica, FC Porto e Sporting CP apresentam médias superiores a vinte mil espectadores por jogo. Não foram encontradas estimativas recentes para o número de adeptos de cada clube em Portugal, mas os resultados de uma sondagem realizada pela Intercampus em 2019 (Observador, 2019) apontam para 4,5 milhões de adeptos, apenas do SL Benfica, o que nos indica que a massa de adeptos portugueses é um universo bastante alargado. De acordo com Santos & Henriques (2021), “sempre que o universo é demasiado grande, é admissível que se inquiria apenas uma sua parte, a que se chama amostra”. A amostra do Estudo 1 é constituída por 159 participantes e a sua caraterização pode ser consultada na tabela seguinte.

Tabela 2 – Caraterização da amostra do Estudo 1 (n = 159).

Variáveis		
Sexo , n(%)	<i>Masculino</i>	60 (37,7)
	<i>Feminino</i>	99 (62,3)
Idade , Med [Q ₁ ; Q ₃]		20 [19; 25]
Escolaridade , n(%)	<i>Sem escolaridade</i>	0 (0)
	<i>1.º ciclo</i>	0 (0)
	<i>2.º ciclo</i>	0 (0)
	<i>3.º ciclo</i>	1 (0,6)
	<i>Ensino secundário</i>	56 (35,2)
	<i>Ensino superior</i>	102 (64,2)
Rendimento médio mensal do agregado familiar , n(%)		
	<i>Até 665€</i>	16 (10,1)
	<i>Entre 666€ e 1330€</i>	45 (28,3)
	<i>Entre 1331€ e 2660€</i>	23 (14,5)
	<i>Entre 2661 e 5320€</i>	61 (38,4)
	<i>Mais de 5320€</i>	14 (8,8)
Situação profissional , n(%)		
	<i>Estudante</i>	111 (69,8)
	<i>Trabalhador/a por conta de outrem</i>	41 (25,8)
	<i>Trabalhador/a por conta própria</i>	4 (2,5)
	<i>Desempregado/a</i>	3 (1,9)
	<i>Reformado/a</i>	0 (0)
Distrito de residência , n(%)		
	<i>Aveiro</i>	21 (13,2)
	<i>Braga</i>	55 (34,6)

<i>Guarda</i>	2 (1,3)
<i>Porto</i>	29 (18,2)
<i>Santarém</i>	1 (0,6)
<i>Setúbal</i>	1 (0,6)
<i>Viana do Castelo</i>	50 (31,4)
Sócio e/ou adepto, n(%)	
<i>Sou sócio/a de um clube desportivo</i>	29 (18,2)
<i>Sou sócio/a de vários clubes desportivos</i>	4 (2,5)
<i>Sou adepto/a de um clube desportivo, mas não sócio</i>	59 (37,1)
<i>Sou adepto/a de vários clubes desportivos, mas não sócio</i>	31 (19,5)
<i>Não sou adepto/a nem sócio/a de nenhum clube desportivo</i>	36 (22,6)

Fonte: elaboração própria.

Como se observa na tabela anterior, 62% dos inquiridos são mulheres, e 38% são homens, tendo-se verificado uma média de idades de 20 anos. 70% dos inquiridos indicou ser estudante, e a maioria (64%) frequenta ou frequentou o ensino superior. Braga, Viana do Castelo e Aveiro foram os distritos com maior prevalência, por essa mesma ordem. Dos 159 inquiridos, apenas 33 afirmaram ser sócios de um ou mais clubes desportivos. No entanto, 26 inquiridos afirmaram não ser adeptos nem sócios de um clube desportivo, pelo que as suas respostas foram desconsideradas de posteriores análises.

Tabela 3 – Fiabilidade das escalas em análise.

Escalas	Alpha de Cronbach	Média da Correlação inter-item	Correlação item-total corrigida
<i>Perceção da RSC</i>	0,900	0,482	0,581-0,689
<i>Familiaridade com as iniciativas de RSC</i>	0,914	0,544	0,619 – 0,781
<i>Identificação com o clube</i>	0,873	0,639	0,636 – 0,811
<i>Orgulho</i>	0,728	0,441	0,224-0,778
<i>WOM</i>	0,836	0,745	0,745-0,745
<i>e-WOM</i>	0,941	0,728	0,709 – 0,906

Fonte: elaboração própria.

Todas as escalas utilizadas apresentaram boa consistência interna, uma vez que os valores do alfa de Cronbach variaram de 0,728 a 0,941; a média da correlação inter-item foi superior a 0,4 em todas as escalas e a correlação item-total corrigida foi superior a 0,3 em todas as escalas, à exceção da escala do orgulho, que apresentou um item com um valor inferior.

5.1.2. Análise descritiva das escalas

Conforme referido anteriormente, aos 36 inquiridos que responderam não ser adepto/a nem sócio/a de nenhum clube desportivo não lhes foram aplicadas as escalas, pelo que a análise destas apenas se refere a 123 inquiridos. A análise descritiva das escalas pode ser consultada nas tabelas seguintes.

Tabela 4 - Análise descritiva da escala "Perceção da RSC".

Perceção da RSC	Med [Q1; Q3], M $\pm$ dp
1. O meu clube faz coisas boas pela comunidade.	4 [4; 4], 3,95 $\pm$ 0,70
2. O meu clube participa ativamente em atividades sociais.	4 [4; 4], 3,87 $\pm$ 0,74
3. O meu clube está envolvido em atividades filantrópicas (altruístas e solidárias).	4 [3; 4], 3,74 $\pm$ 0,80
4. O meu clube ajuda a solucionar problemas sociais.	4 [3; 4], 3,61 $\pm$ 0,78
5. O meu clube aloca alguns dos seus recursos a atividades filantrópicas.	3 [3; 4], 3,52 $\pm$ 0,79
6. O meu clube tem um papel na sociedade que vai para além da mera geração de lucro.	4 [3; 4], 3,78 $\pm$ 0,85
7. O meu clube parece ser bem sucedido na sua rentabilidade.	4 [3; 4], 3,67 $\pm$ 1,00
8. O meu clube melhora continuamente a qualidade dos seus serviços.	4 [3; 4], 3,86 $\pm$ 0,81
9. Os colaboradores do meu clube seguem padrões profissionais.	4 [3; 5], 3,94 $\pm$ 0,86
10. Todos os produtos e serviços oferecidos pelo meu clube cumprem os requisitos legais.	4 [3; 5], 3,92 $\pm$ 0,80
PRSC média	3.7 [3.4; 4.1], 3,79 $\pm$ 0,59

Fonte: elaboração própria.

Tabela 5 - Análise descritiva da escala "Familiaridade com as iniciativas de RSC".

Familiaridade com as iniciativas de RSC	Med [Q1; Q3], M $\pm$ dp
1. Recolha de alimentos, roupa e/ou livros para serem enviados para associações e instituições de caridade.	3 [3; 4], 3,28 $\pm$ 1,09
2. Ações de sensibilização para a correta separação de resíduos.	3 [2; 4], 3,13 $\pm$ 1,06
3. Atividades educativas para públicos com carências económicas e sociais.	4 [3; 4], 3,40 $\pm$ 1,00
4. Ofertas de brindes e bilhetes para jogos a grupos e instituições carenciadas.	4 [3; 4], 3,45 $\pm$ 1,14
5. Parcerias e desenvolvimento de ações em colaboração com associações como Make-A-Wish, Abraço, Liga Portuguesa Contra o Cancro, Cruz Vermelha, entre outras.	4 [3; 4], 3,65 $\pm$ 1,04
6. Ações de sensibilização para a poupança de recursos como água e energia.	3 [2; 4], 3,11 $\pm$ 1,06

7. Projetos e atividades para promover a igualdade de género e a inclusão, e reduzir as desigualdades sociais.	4 [3; 4], 3,54 ± 1,07
8. Campanhas de sensibilização contra o racismo, bullying e violência doméstica.	4 [3; 5], 3,75 ± 1,08
9. Alterações nas infra estruturas (estádios, pavilhões, e outras) para tornar a experiência de jogo acessível a pessoas com mobilidade reduzida e/ou problemas visuais.	4 [3; 4], 3,62 ± 0,92
Familiaridade com as iniciativas de RSC média	3.6 [3; 4], 3,44 ± 0,81

Fonte: elaboração própria.

Tabela 6 - Análise descritiva da escala "Identificação com o clube".

Identificação com o clube	Med [Q1; Q3], M ± dp
1. Quando o meu clube ganha um jogo, sinto-o como um sucesso pessoal.	4 [3; 4], 3,50 ± 1,07
2. Quando alguém apoia o meu clube, sinto-o como um apoio pessoal.	3 [2; 4], 3,28 ± 1,11
3. Quando alguém critica o meu clube, sinto-o como um insulto pessoal.	3 [2; 4], 2,98 ± 1,15
4. Quando a minha equipa perde um jogo, sinto-o como um fracasso pessoal.	3 [2; 4], 2,67 ± 1,24
Identificação com o clube média	3 [2.5; 4], 3,11 ± 0,97

Fonte: elaboração própria.

Tabela 7 - Análise descritiva da escala "Orgulho".

Orgulho	Med [Q1; Q3], M ± dp
1. Sinto-me de um estatuto superior quando digo aos outros que sou adepto/a do meu clube.	2 [2; 3], 2,54 ± 1,25
2. Ser adepto/a do meu clube faz-me sentir de um estatuto superior.	2 [2; 3], 2,48 ± 1,20
3. Sinto orgulho porque sou adepto/a do meu clube.	5 [4; 5], 4,26 ± 0,94
Orgulho média	3 [2.3; 3.7], 3,09 ± 0,92

Fonte: elaboração própria.

Tabela 8 - Análise descritiva da escala "WOM".

WOM	Med [Q1; Q3], M ± dp
1. Digo coisas boas sobre o meu clube a outras pessoas.	4 [3; 4], 3,72 ± 0,84
2. Sugiro os jogos do meu clube a outras pessoas.	3 [3; 4], 3,46 ± 1,10
WOM média	3.5 [3; 4], 3,59 ± 0,91

Fonte: elaboração própria.

Tabela 9 - Análise descritiva da escala "e-WOM".

e-WOM	Med [Q1; Q3], M ± dp
1. Faço comentários positivos sobre o meu clube nas minhas redes sociais.	2 [1; 3], 2,50 ± 1,26

2. Recomendo o meu clube através das minhas redes sociais.	2 [1; 3], 2,41 ± 1,31
3. Recomendo o meu clube aos meus contactos nas redes sociais.	2 [1; 3], 2,41 ± 1,31
4. Recomendo os meus amigos e família a inscreverem/seguirem o site e redes sociais do meu clube.	2 [1; 4], 2,48 ± 1,36
5. Quando alguém pede o meu conselho sobre o site/redes sociais do meu clube, encorajo-o a inscrever/seguir.	3 [2; 4], 2,76 ± 1,31
6. Quando recebo uma notificação ou atualização interessante do meu clube, reencaminho-a para os meus amigos e família.	2 [1; 4], 2,57 ± 1,33
e-WOM média	2.5 [1.5; 3], 2,52 ± 1,15

Fonte: elaboração própria.

5.1.3. Análise das Hipóteses de Investigação

Verificaram-se correlações positivas fracas, mas significativamente diferentes de zero (sendo que o zero representa a ausência de correlação linear), entre a "Perceção da RSC" e:

- a identificação com o clube ($r_s = 0,404$; $p < 0,001$);
- o orgulho que sentem pelo clube ($r_s = 0,324$; $p < 0,001$);
- o WOM ($r_s = 0,438$; $p < 0,001$);
- o e-WOM ($r_s = 0,337$; $p < 0,001$);
- e a intenção dos sócios se manterem sócios ($r_s = 0,360$; $p = 0,039$).

Assim sendo, foram confirmadas as hipóteses de investigação H_{1A} , H_{2A} , H_{3A} , H_{4A} e H_{6A} . A hipótese H_{5A} ("A perceção da RSC pelos adeptos influencia positivamente a intenção dos adeptos se tornarem sócios de um clube desportivo") não foi confirmada ($r_s = 0,207$; $p = 0,050$). Adicionalmente, verificaram-se correlações positivas fracas ou desprezíveis, mas significativamente diferentes de zero, entre a "Familiaridade com as iniciativas de RSC" e:

- a identificação com o clube ($r_s = 0,361$; $p < 0,001$);
- o orgulho que sentem pelo clube ($r_s = 0,195$; $p = 0,030$);
- o WOM ($r_s = 0,380$; $p < 0,001$);
- e o e-WOM ($r_s = 0,346$; $p < 0,001$).

Assim sendo, foram confirmadas as hipóteses de investigação H_{1B} , H_{2B} , H_{3B} e H_{4B} . As hipóteses H_{5B} ("A familiaridade com as iniciativas de RSC pelos adeptos influencia positivamente a intenção dos adeptos se tornarem sócios de um clube desportivo") e

H_{6B} (“A familiaridade com as iniciativas de RSC pelos sócios influencia positivamente a intenção dos sócios se manterem sócios de um clube desportivo”) não foram confirmadas ($r_s = 0,189$; $p = 0,074$ e $r_s = 0,268$; $p = 0,131$, respetivamente).

5.1.4. Análise e discussão dos resultados

O desporto tem-se tornado parte do tecido dos valores sociais, o que se reflete nas perceções dos consumidores neste setor (Blumrodt *et al.*, 2013). Apesar da crescente importância da RSC no desporto internacional e nacional verificada na literatura, apenas 53% dos inquiridos afirmou conhecer o conceito de RSC. Esta fraca familiarização dos adeptos com a RSC pode representar uma oportunidade para os clubes desportivos se assumirem como entidades socialmente responsáveis, ajudando na familiarização, educação e consciencialização dos adeptos sobre o tema. De acordo com Francis *et al.* (2017), o futebol profissional, enquanto símbolo significativo da cultura popular, tem potencial para transformar o modo como vemos e praticamos a sustentabilidade.

Blumrodt *et al.* (2013) concluíram que os espectadores, na sua consciência coletiva, desenvolvem expectativas sobre o comportamento dos clubes e uma delas é o compromisso com a RSC. Os inquiridos neste estudo percecionam de forma satisfatória a RSC dos seus clubes (PRSC média = 3,79). No entanto, o valor mais baixo obtido ($m = 3,52$) verificou-se no item “O meu clube aloca alguns dos seus recursos a atividades filantrópicas.”, o que é um dado curioso, tendo em conta que os eventos filantrópicos são a prática de RSC mais popular em organizações desportivas profissionais (Sheth & Babiak, 2010).

Para McCullough e Cunningham (2010), a RSC apresenta vantagens imediatas como a redução de custos, o aumento da vantagem competitiva e a perceção de boa vontade por parte dos consumidores. Para além disso, os autores defendem que as iniciativas de RSC podem aumentar a identificação dos adeptos, um dos principais objetivos da indústria do desporto. Os resultados obtidos nesta investigação permitem corroborar esta realidade, uma vez que as hipóteses H_{1A} e H_{1B} foram confirmadas, ou seja, a perceção da RSC e a familiaridade com as iniciativas de RSC influenciam positivamente a identificação dos adeptos com os clubes. Os resultados de Jung (2012) indicam que os adeptos que percecionam o seu clube como socialmente responsável estão mais identificados com o mesmo, ajudando mais uma vez a confirmar os resultados obtidos.

O mesmo se verificou para o orgulho que os adeptos sentem pelo clube (H_{2A}; H_{2B}), em consonância com a literatura existente (Chang *et al.*, 2019). Estes resultados demonstram que a RSC dos clubes desportivos em Portugal pode desempenhar um

papel importante na construção de uma massa de adeptos mais identificada e orgulhosa para os clubes, trazendo-lhes benefícios a longo prazo, como o WOM. Este benefício é comprovado pela literatura, que nos indica que o orgulho dos adeptos é um fator importante para explicar e prever os seus comportamentos de WOM (Chang *et al.*, 2017).

Babiak e Wolfe (2009) referem que a paixão e identificação que os clubes desportivos geram nos seus adeptos é um fator diferenciador neste sector e uma vantagem competitiva para o clube como empresa, já que a maioria dos adeptos se mantêm fiéis a apenas um clube. Analisando os dados recolhidos, verificamos que 29 inquiridos afirmaram ser sócios de apenas um clube desportivo, em contraste com apenas 4 sócios de mais do que um clube, contribuindo para reforçar as afirmações dos autores.

A literatura indica-nos que a RSC tem uma influência positiva na intenção de compra (Mohr & Webb, 2005; Rodrigues & Borges, 2015; Bento, 2017) e na retenção e lealdade dos consumidores (Cardoso, 2019; Saleh *et al.*, 2015). No caso das organizações desportivas, os sócios são o seu maior suporte (Cayolla *et al.*, 2021). Estes dedicam periodicamente uma verba para se manterem sócios e apoiarem as atividades dos clubes, sendo por isso crucial que os clubes promovam a angariação e retenção dos mesmos. Os resultados obtidos nesta investigação indicam que a perceção da RSC contribui para a retenção (intenção dos atuais sócios se manterem sócios), mas não tem influência na angariação (intenção dos adeptos de se tornarem sócios). A familiaridade com as iniciativas de RSC, por outro lado, não influencia a angariação nem a retenção de sócios. Podemos por isso depreender que os sócios valorizam que o seu clube seja socialmente responsável, e este fator contribui para que se mantenham sócios, mas não é significativamente importante para a decisão de um adepto se tornar sócio de um clube. Ainda assim, 67% dos inquiridos que já são sócios, afirmam que é certo que se irão manter sócios no ano seguinte, o que, para além da RSC, poderá ser explicado por outros fatores como a qualidade do serviço percebida e a sua identificação com o clube (Oman *et al.*, 2016).

A perceção da RSC e a familiaridade com as iniciativas de RSC dos clubes demonstraram ter uma influência positiva na recomendação de WOM, indo ao encontro dos resultados de Chang *et al.* (2017). Estes resultados não foram surpreendentes, uma vez que a RSC, especialmente na sua vertente social e económica, tem demonstrado o seu impacto significativo no WOM (Saleh *et al.*, 2015) e desempenha um papel importante na indução de WOM positivo (Tong & Wong, 2014).

As redes sociais continuam em crescimento e potenciam um maior envolvimento, uma vez que os adeptos contribuem para a atividade gostando, comentando, ou partilhando informações relacionadas com determinado evento desportivo, atletas, clubes, ou e até mesmo sobre patrocinadores (Hazari, 2018). Os esforços de RSC têm-se revelado como um fator de influência sobre os consumidores para que estes espalhem e-WOM positivo (Choi *et al.*, 2019; Ma *et al.*, 2021), e os resultados desta investigação vieram reforçar a literatura nesse sentido. Por outro lado, as descobertas de Inoue *et al.* (2017) indicam que a contribuição das iniciativas de RSC para a lealdade comportamental não é tão robusta quanto a literatura sugere, e depende de estados psicológicos específicos, ativados pela perceção dos consumidores sobre essas iniciativas.

5.2. Estudo 2

5.2.1. Caraterização da amostra

Atendendo ao carácter qualitativo do Estudo 2, foi utilizada uma amostra de dimensão reduzida, que possibilitasse ao investigador o trabalho de interpretação e análise das respostas (Crouch e McKenzie, 2006). Nesse sentido, a amostra (de conveniência) deste estudo é constituída por cinco participantes, responsáveis pelas iniciativas de RSC desenvolvidas pelos seus respetivos clubes.

Tabela 10 - Caraterização da amostra do Estudo 2 (n = 5).

Clube	Sexo	Idade	Concelho	Escolaridade	Cargo no Clube
SC Braga (SCB)	F	30	Vila Verde	12º Ano	Coordenadora SC Braga Solidário
Rio Ave FC (RAFC)	M	33	Marco de Canaveses	Mestrado	Assessor de Marketing
FC Famalicão (FCF)	M	40	Vila Nova de Famalicão	Licenciatura	Diretor de Comunicação
FC Porto (FCP)	F	39	Valongo	Pós-graduação	Responsável de Sustentabilidade
Vitória SC (VSC)	F	41	Guimarães	Pós-graduação	Coordenadora de Marketing e Eventos

Fonte: elaboração própria.

Os clubes selecionados disputavam na época 2021/2022 a primeira e segunda ligas de futebol profissional em Portugal, tendo sido distinguidos por uma ou várias vezes com o prémio “Responsabilidade Social” atribuído pela Liga Portugal.

Conforme ilustrado na Tabela 10, os entrevistados têm entre 30 e 41 anos. A nível académico, apenas um dos entrevistados não frequentou o ensino superior, e, no que diz respeito aos cargos ocupados nos clubes, podemos verificar a predominância das áreas do marketing e da comunicação.

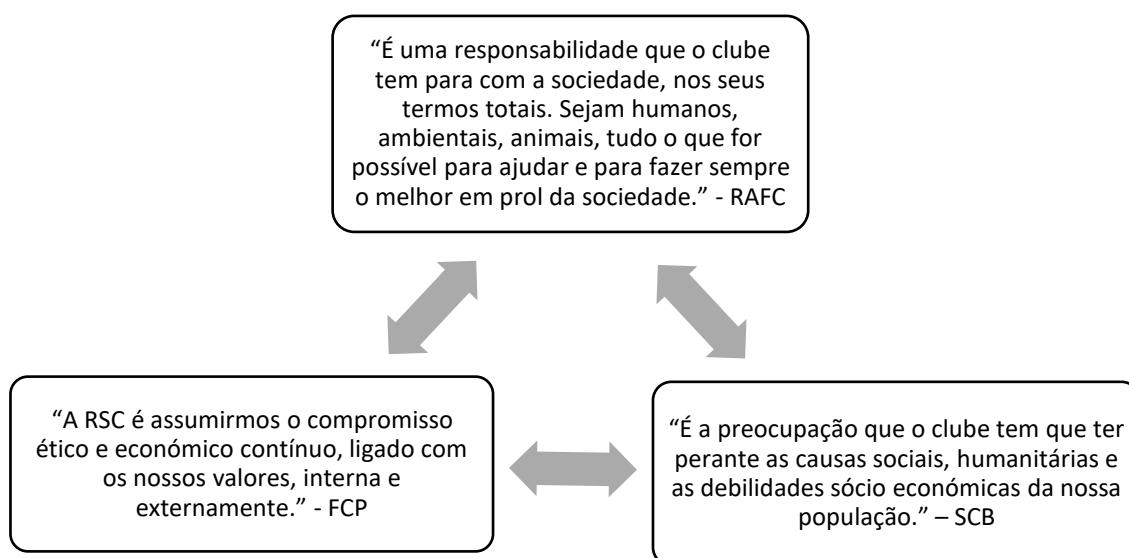
5.2.2. Análise e discussão dos resultados

Os resultados do Estudo 2 serão apresentados de seguida, organizados pelas 3 dimensões em que se inserem os vários tópicos de discussão abordados ao longo das entrevistas. Dentro de cada dimensão serão incluídas as temáticas relevantes para responder aos objetivos de investigação propostos.

5.2.2.1. Dimensão 1 – Perceções sobre a RSC

O primeiro núcleo temático pretendeu compreender como a RSC é percecionada pelos responsáveis dos clubes, qual a importância que lhe atribuem no contexto empresarial, quais os departamentos responsáveis pela RSC nos vários clubes, e quais as principais barreiras que se colocam à implementação das iniciativas neste âmbito. A figura seguinte apresenta as definições de RSC nas palavras de três dos entrevistados.

Figura 1 - Definições de RSC.



Fonte: elaboração própria.

Os clubes desportivos são responsáveis por aumentar a participação desportiva, criando um ambiente seguro e inclusivo, e garantindo que o clube seja idóneo económica e juridicamente (Robertson *et al.*, 2019). Ainda que a consciência sobre a RSC de uma forma organizada seja relativamente recente, a maioria dos entrevistados afirma que esta é uma área com antiguidade nos clubes desportivos, que tem vindo a ser trabalhada e melhorada ao longo dos anos. As organizações desportivas, e particularmente os clubes de futebol, sempre se aliaram a causas e a tentar ajudar a comunidade.

Para além da referência à antiguidade da RSC, todos os entrevistados afirmam que esta é extremamente importante, e que a sua importância é transversal a todos os setores de atividade.

“A responsabilidade social é uma das formas que as empresas e os clubes de futebol têm para se diferenciar das demais. (...) a responsabilidade social é sempre muito importante para que ao ajudar o outro também nos estejamos a ajudar a nós mesmos.”
– FCF.

“Cada vez mais a responsabilidade social é importante, nas duas vertentes: interna e externa. É importante passarmos um exemplo para o exterior, e um clube como o FC Porto, tem essa responsabilidade porque consegue abranger muita gente e chegar a muita gente.” – FCP.

“Em cada setor, em cada escritório, em cada sítio, esse ponto deveria estar assente. Por isso é completamente transversal em todos os setores.” – RAFC.

Para além da transversalidade da RSC, os entrevistados referem também a importância de reconhecer as diferenças no contexto de cada região e de cada clube desportivo.

“E não nos podemos esquecer nunca do meio onde estamos inseridos, e das problemáticas que existem mais próximas. Ou seja, as problemáticas que temos no Famalicão não são iguais às problemáticas que a Académica de Viseu, a Académica de Coimbra ou o Benfica possuem.” – FCF.

Alguns dos entrevistados reconhecem que a RSC tem surgido como uma tendência nos últimos anos. No entanto, dadas as especificidades do desporto, e do futebol em particular, todos reconhecem que esta é uma obrigação dos clubes desportivos, tendo em conta o seu impacto, projeção e poder influenciador na sociedade.

“Hoje em dia é fundamental numa instituição com o peso que o Vitória tem, porque é evidentemente a instituição mais representativa quer da cidade quer do concelho, estar próxima das pessoas, da comunidade e fazer o que puder por eles, para os ajudar. (...) Há um trabalho muito grande que se pode fazer, e que se deve fazer, e que o Vitória tem esse papel, quase que diria essa obrigação, de o fazer diariamente.” – VSC.

“A responsabilidade social é aproveitarmos aquilo que o futebol tem de melhor, que é a sua projeção e o seu foco na comunicação social, para evidenciar problemas estruturais da sociedade nos quais nós podemos ajudar.” – FCF.

“O clube percebe que com o poder que tem e com a massa de pessoas que envolve que influencia, deve e tem a responsabilidade de ser um exemplo na área social devido à sua notoriedade, devido ao seu impacto.” – SCB.

A FPF e a Liga Portugal têm desempenhado um papel de incentivo aos clubes, através da criação de grupos de trabalho e até mesmo de ajudas financeiras, promovendo a RSC no futebol nacional.

“A Liga há uns anos atrás deu mais ênfase a este setor, criou os grupos de trabalho.” – RAFC.

“A Federação nas suas diversas ligas, promove e até financia ações de responsabilidade social dos clubes, trabalha com clubes com menor poder económico. Às vezes quando os clubes não têm eles próprios ajudam os clubes a terem ações, e têm puxado um bocadinho pelos clubes para que isso aconteça cada vez mais.” – SCB.

“Há 3 anos que temos os grupos de trabalho na liga, e que fazemos um conjunto de ações sempre em prol da sociedade. Mas não é algo que sai da iniciativa dos clubes, é mais porque temos que fazer. E isso nota-se porque poucos são os clubes que realmente têm um setor próprio para isso.” – RAFC.

Os próprios investidores, patrocinadores e parceiros comerciais exercem atualmente uma pressão cada vez maior sobre os clubes para que estes atuem de forma socialmente responsável. Segundo Kotler e Keller (2009), os investidores estão a exigir informações cada vez mais concretas sobre o que as empresas estão a fazer para alcançar a sustentabilidade.

“Os parceiros também, já começam a pedir os relatórios de sustentabilidade, querem saber que ações é que o clube faz, ou seja, existe um alinhamento não só com os adeptos, mas também com os fornecedores, parceiros e outros stakeholders.” – FCP.

“Aliás, é um dos principais motivos pelos quais na Liga Inglesa existe um departamento de responsabilidade social em todos os clubes. Porque depois, se quiserem fazer parceria com uma marca, essa marca vai ver se o clube tem responsabilidade social, se é ativo na comunidade, se está a ajudar não só em prol do futebol, mas também da comunidade. E se sim, eles fazem toda a questão de fazer parte. Se os clubes não fizerem parte disso e não ajudarem a comunidade, vão perder noutros aspetos, como por exemplo em parceiros.” – RAFC.

Dos cinco clubes entrevistados apenas o SC Braga possui um departamento exclusivamente dedicado à RSC, ainda que este tenha sido isolado do departamento de

marketing recentemente, e ainda se encontre numa fase de transição. Nos restantes clubes, os departamentos responsáveis pela RSC são maioritariamente os departamentos de marketing e comunicação. No entanto, denota-se uma preocupação em criar departamentos exclusivamente dedicados à RSC num futuro próximo, e em formar e desenvolver os profissionais, qualificando-os para o desempenho de funções nesta área.

“Estamos agora numa altura de mudança. Há 10 anos atrás as pessoas que eram os diretores de marketing ou de comunicação, sem existir esta função, eram dirigentes do clube e não tinham formação para tal. Neste momento está-se a apostar cada vez mais no futebol na formação das pessoas e alocá-las ao sítio certo, para que depois com esse conhecimento seja mais fácil haver um produto final muito melhor.” – FCF.

“Ainda não existe uma área dedicada no clube, ou seja, não existe um organograma em que se identifique a sustentabilidade, mas dentro da PortoEstádio sempre houve a área da qualidade e ambiente, e a política de qualidade e ambiente também já inclui a questão social. Mas dentro do clube está-se a construir e a organizar, para termos essa área.” – FCP.

Para que os clubes desportivos sejam organizações socialmente responsáveis, o seu foco deve estar no cumprimento de obrigações que impactam significativamente a comunidade que os rodeia, antes de dedicar recursos escassos a atividades que vão para além sua capacidade imediata (Robertson et al., 2019). Neste contexto, a principal barreira que dificulta o desenvolvimento de iniciativas de RSC apontadas pelos entrevistados foi a capacidade financeira dos clubes.

Adicionalmente, destacou-se a falta de planeamento estratégico dos clubes (resultante de estruturas desorganizadas), a pequena dimensão da maioria dos clubes em Portugal, e as restrições impostas pela pandemia Covid-19. Ao nível dos recursos humanos, para além da falta dos mesmos ou da sua formação ineficiente, foi referida frequentemente a tendência para acumulação de funções, que impossibilita uma dedicação profunda às áreas consideradas menos prioritárias, como é o caso da RSC.

Tabela 11 - Barreiras ao desenvolvimento de iniciativas de RSC.

	FCF	FCP	RAFC	SCB	VSC	Total
Barreiras RSC	2	1	3	1	3	10
Capacidade financeira	x		x	x		3
Dimensão dos clubes	x					1
Falta de recursos					x	1
Falta de tempo					x	1
Pandemia Covid-19					x	1
Planeamento estratégico		x	x			2
Recursos Humanos			x			1

Fonte: elaboração própria.

“Para alguns clubes, infelizmente a realidade sócia económica muitas vezes pode ser uma barreira para levar a cabo algumas ações. Nós temos consciência que as ações que desenvolvemos muitas vezes acarretam custos financeiros. E nem todas as associações desportivas, as entidades desportivas, têm esse poder financeiro.” – SBC.

“Recursos humanos, sem sombra de dúvida. E planificação. Um clube tem que ter um plano para todos os seus departamentos, marketing, comunicação, contabilidade, tudo. E muitas vezes os clubes, porque não têm uma visão estratégica, e porque não têm recursos humanos com capacidade para o fazer, não apostam nisso.” – RAFC.

“Na minha opinião a grande barreira é ter uma estrutura organizada. Toda a gente faz ações de responsabilidade social, e tenta ter essa componente, mas na maior parte das empresas não estão organizadas e essa é a maior barreira. Muitas das vezes fazem-se as coisas sem uma estratégia.” – FCP.

“Não nos podemos esquecer que o futebol é uma indústria, e quando olhamos para o futebol e vemos uma problemática que existe neste momento que é a centralização de direitos que toda a gente fala e que ainda não está criada, ainda não há numa liga toda a gente com as mesmas capacidades, torna-se mais difícil para os clubes mais pequenos, com menor dimensão, criarem uma série de departamentos.” – FCF.

Segundo Kotler e Keller (2009), a filantropia corporativa está a aumentar, e cada vez mais empresas se vão apercebendo que as doações em dinheiro, contribuições em espécie, marketing social e programas de voluntariado não são apenas a “coisa certa”, mas também a “coisa inteligente” a fazer. De facto, os benefícios da RSC apontados pelos entrevistados favorecem não só a sociedade, mas também os próprios clubes desportivos, contribuindo para aumentar a sua visibilidade, elevar o nome do clube, e fazer com que as pessoas falem positivamente sobre o mesmo.

Tabela 12 - Benefícios da RSC.

	FCF	FCP	RAFC	SCB	VSC	Total
Benefícios da RSC	4	1	4	2	2	13
<i>Atrair atenção para as associações/instituições</i>	x					1
<i>Elevar nome da marca</i>			x			1
<i>Enriquecimento pessoal dos jogadores</i>	x					1
<i>Identificação dos adeptos com o clube</i>		x	x	x		3
<i>Publicidade positiva</i>				x		1
<i>Reciprocidade</i>			x			1
<i>Satisfação por cumprir a sua missão</i>					x	1
<i>Sentir-se útil na sociedade</i>	x				x	2
<i>WOM positivo</i>	x		x			2

Fonte: elaboração própria.

Já foi demonstrado que a RSC contribui para o valor da marca percebido pelo cliente (Blumrodt *et al.*, 2013), e tem um elevado impacto no nível de envolvimento dos consumidores (Uzunoğlu *et al.*, 2017). Corroborando com a literatura, os entrevistados destacam como principais benefícios da RSC a identificação dos adeptos com o clube, e a geração de WOM positivo. Destaca-se também a referência ao sentimento de utilidade, que está diretamente ligado à satisfação do clube por cumprir a sua missão de ajudar a comunidade à sua volta.

“Claro que temos um retorno positivo porque os nossos adeptos também se identificam com isso, porque sabem que o clube que eles apoiam está a apoiar as instituições que mais precisam na sua cidade, as famílias carenciadas, as pessoas que estão doentes, portanto nós ganhamos.” – SCB.

“Por isso, claro que tem importância e claro que uma boa ação, que tenha impacto nos adeptos seja de futebol seja de outras modalidades, vai provocar sempre o boca a boca e elevar a marca do clube.” – RAFC.

“Mesmo assim, para o clube, acho que mais do que o exemplo para todos nós que estamos cá, é uma forma para o próprio clube enquanto instituição, enquanto empresa, se sentir útil na sociedade e conseguir ajudar quem está perto.” – FCF.

“Para o clube, lá está, é a satisfação de poder fazer algo mais, de saber que vamos ajudar, e de cumprir uma missão que é nossa também.” – VSC.

5.2.2.2. Dimensão 2 – Iniciativas de RSC desenvolvidas

A segunda dimensão teve como objetivos perceber quais as principais iniciativas de RSC que têm sido desenvolvidas pelos clubes nos últimos anos, quais os objetivos subjacentes à realização dessas iniciativas e quais são os métodos de promoção e avaliação dessas iniciativas utilizados pelos clubes.

Dos objetivos apontados pelos entrevistados para o desenvolvimento de iniciativas de RSC, aquele que mais se destacou foi o objetivo de ajudar a sociedade. Todos os clubes referiram que as suas motivações são altruístas, encarando os benefícios para o clube como meras consequências das iniciativas que desenvolvem, e não como algo premeditado ou intencional.

“Nós fazemos porque entendemos que temos que estar próximos das pessoas, temos que ajudar naquilo que está ao nosso alcance, mas não necessariamente com segundas intenções. Queremos ajudar porque faz parte também do nosso ADN e porque entendemos que temos esse papel.” – VSC.

“Nós não criamos uma ação social para cativar sócios ou para que os sócios fiquem “mais sócios”, não é esse o objetivo. Isso são objetivos do marketing. Atrair adeptos, fazer uma série de ações para que o adepto fique entusiasmado e goste de fazer parte do clube. A responsabilidade social não tem esse objetivo de cativar, tem de ajudar. Acaba por ser uma consequência, mas não é essa a finalidade.” – RAFC.

“Nós não o fazemos a pensar se o sócio vai pensar A, B ou C, e se vai reagir de forma X ou Y. Nós pensamos em ajudar as instituições e as pessoas. Depois isso é algo que acontece naturalmente, é algo que está no subconsciente. Não o fazemos de propósito para agradarmos aos nossos adeptos, fazemos para ajudarmos a comunidade em causa.” – FCF.

“Em primeiro lugar, acho que tem que existir uma preocupação real com estas duas componentes, ambiental e social. Isto não existe só porque sim, ou só porque é tendência, existe porque realmente tem objetivos concretos. Tanto melhorar o impacto ambiental como também, a responsabilidade social deve ser uma preocupação de todos.” – FCP.

Foi possível perceber que apesar das rivalidades desportivas, a RSC abre portas para a colaboração entre os clubes, e algumas das iniciativas são criadas através de *benchmarking*, recriando iniciativas de outros clubes que tenham sido bem-sucedidas. De acordo com François e Bayle (2015), o ceticismo dos clubes desportivos em relação

à RSC faz com que copiem as práticas de outros clubes que consideram melhores, homogeneizando a RSC nesta indústria.

“Quando estávamos na segunda liga, por exemplo, fizemos uma iniciativa que foi bastante badalada, e que eu nunca gosto de esquecer. Fomos numa segunda-feira jogar a Coimbra, tínhamos muitos adeptos lá na hora do jantar e ao intervalo presentearos os adeptos com pizzas. Isso para mim é a responsabilidade social, é estar perto das pessoas que nos cuidam, que nos apoiam, e tentarmos dar-lhes um pequeno mimo. Da mesma forma que o fizemos com o Estoril, que era um dos nossos grandes rivais, se não o maior, na subida de divisão. Os adeptos deles vieram cá e nós oferecemos-lhes também com comida, porque era hora do jantar e eles vinham de perto de Lisboa e não tinham essa possibilidade, ou iriam ter mais gastos.” – FCF.

“Nós exploramos sempre o que os outros clubes fazem, porque é sempre bom fazer um estudo de mercado e ver as ideias dos outros clubes. Não acho de todo que seja copiar, acho que o que é bom deve ser replicado. Por isso nós vamos muito nessa ótica, vemos o que os outros clubes estão a fazer, vemos se se enquadra connosco, com a nossa região, e com o nosso concelho. E se se enquadrar, fazemos isso.” – RAFC.

“Dou sempre o exemplo da ação que fizemos este ano com o Vizela, foram os departamentos de marketing e comunicação de ambos os clubes, que se juntaram para ajudar uma associação, numa altura de um jogo. Faz com que se torne mais visível por ser num jogo, e faz com que os dois clubes, que têm boas relações a nível pessoal e institucional, acabassem por conseguir de alguma forma dar mais ênfase àquilo que foi feito.” – FCF.

No que diz respeito à questão temporal, não parece existir um planeamento delineado das ações desenvolvidas. Denota-se um esforço geral para que as iniciativas de RSC sejam periódicas e frequentes ao longo de toda a época desportiva, e existem alturas do ano, como é o caso do Natal, em que essas iniciativas são já uma tradição comum aos vários clubes desportivos portugueses.

“E temos timings em que ajudamos mais as associações e quem mais precisa. Costuma ser na altura do natal, e também perto do final da época.” – FCF.

“Tentamos fazer um conjunto de ações que achamos que são a cara e os valores do clube, tentamos todos os meses, pelo menos fazer uma. Às vezes há meses mais complicados, às vezes conseguimos fazer duas ou três.” – RAFC.

“Na altura do natal temos sempre várias (iniciativas).” – VSC.

Quando questionados sobre as principais iniciativas de RSC desenvolvidas pelos seus clubes nos últimos anos, os entrevistados descreveram uma série de iniciativas (total = 24) que foram sintetizadas nas categorias apresentadas na Tabela 14.

Tabela 13 - Categorias das principais iniciativas de RSC desenvolvidas.

	FCF	FCP	RAFC	SCB	VSC	Total
Categorias das iniciativas de RSC	6	5	3	3	7	24
Angariação de fundos			2			2
Apoio a refugiados				1		1
Apoio ao comércio local				1		1
Apoio aos adeptos	1					1
Colaboração com a FPF					1	1
Colaboração entre clubes	2					2
Combate à discriminação		1				1
Combate à violência doméstica					1	1
Inclusão social	1	1				2
Iniciativas internas		1				1
Projetos com associações/instituições	2	1		1	3	7
Proteção ambiental		1			1	2
Proteção animal			1			1
Recolha de alimentos					1	1

Fonte: elaboração própria.

Destas categorias, destacam-se os projetos em parceria com associações e instituições (n = 7), as angariações de fundos (n = 2), as iniciativas que envolveram colaboração entre clubes (n = 2), as iniciativas de promoção da inclusão social (n = 2) e as iniciativas de proteção ambiental (n = 2). Foi descrita apenas uma iniciativa para cada uma das restantes categorias.

“Tivemos um projeto que eu gosto muito de falar dele porque resultou muito bem e envolveu toda a gente. Foi uma campanha de plantação das árvores em que se reaproveitou a alcatifa utilizada nos dragões de ouro, que seria um resíduo. A Dragon Force construiu uns ímans que eram uma estrela e foram vendidos nas lojas azuis, e o dinheiro depois reverteu para a Quercus para plantação de árvores. Até o postal de natal desse ano foi com os treinadores e capitães de equipa de todas as modalidades e foi relacionado com essa campanha. Posteriormente foram realizadas várias campanhas de plantação de árvores, com atletas da Dragon Force, com adeptos e com colaboradores e as suas famílias.” – FCP.

“O ano passado fizemos uma parceria com a HumanitAVE e com a Refood para fazermos cabazes que foram a equipa sénior e a equipa de sub 23 que fizeram os cabazes. Os próprios jogadores interagiram na criação dos cabazes, que auferem muito

dinheiro, e ao terem a possibilidade de colocar a massa, o arroz, e o azeite, e perceberem que há pessoas que vão valorizar aquilo, e que eles se calhar nunca pensaram que essas pessoas vão ter apenas aquilo para a ceia de natal, também nos ajuda a fazer perceber a estes jovens jogadores que há muito mais do que pessoas como eles que são predestinados e bem pagos naquilo que fazem.” – FCF.

“Fizemos recentemente, na véspera de natal, uma ação que já é o segundo ano que fazemos. O ano passado não conseguimos mesmo fazer por causa da pandemia, mas este ano conseguimos retomar. Foi uma visita à ceia dos pobres, que é uma ação que já tem muita tradição aqui em Guimarães. É promovida por uma instituição que no dia 24 de dezembro promove uma ceia para os sem abrigo irem lá fazer a sua ceia de natal. E quer a câmara, quer o Vitória, a câmara já sempre o fez e o Vitória já é o segundo ano que se associa.” – VSC.

“Na questão animal, fizemos uma parceria com o Canil Municipal de Vila do Conde, em que os nossos atletas no último jogo do campeonato, entraram em campo com crianças e adeptos que levavam cada um, um cão que precisava de ser adotado. E basicamente, ao perfilarem com os cães no onze inicial, toda a gente que estava no estádio pôde olhar para a iniciativa, ficar sensibilizado, ver se gostavam dos cãesinhos que lá estavam. E correu muito bem porque todos os cães que lá estavam foram adotados. Ou seja, os onze cães foram todos adotados em 2, 3 dias.” – RAFC.

“Há cerca de 5 anos tivemos uma crise enorme de refugiados da qual nós fizemos uma recolha durante um mês inteiro em todas as grandes superfícies comerciais de Braga, nos nossos postos, junto dos nossos adeptos, nos nossos jogos, e doamos cerca de 90 mil toneladas de alimentos para estas pessoas que estavam refugiadas na Grécia. A comida foi toda organizada e levada até lá.” – SCB.

“Fizemos durante a pandemia também uma ação de apoio ao comércio local, sabíamos que estavam a sofrer bastante pelo facto de terem sido obrigados a fechar e pela redução das receitas que tiveram. Utilizamos os nossos veículos de comunicação para divulgar e promover estas empresas junto da população, ajudando um pouco na sua recuperação económica.” – SCB.

“Colaboramos também nos últimos anos com a maratona da saúde, tentando divulgar e chamar à atenção para alguns tipos de doenças e chamar à atenção para a investigação dessas doenças. Já colaboramos com algumas ações da make-a-wish, tentando realizar os desejos das crianças. Já colaboramos várias vezes com a Liga Portuguesa contra o cancro, fizemos uma marcha branca. Já fizemos também há uns

anos ações que tinham a ver com os direitos das mulheres, e a chamar à atenção para a violência doméstica.” – VSC.

“E temos estado permanentemente junto das organizações, instituições e IPSS locais com diversas ações, muito focados nas ações com as IPSS que recebem crianças que estão institucionalizadas e, portanto, são crianças que estão a cargo dessas instituições, proporcionando várias atividades ou levando-lhes bens como roupas e brinquedos. E às organizações locais, como o caso da Cruz Vermelha, ajudá-las com aquilo que elas mais precisam, como material para as casas de acolhimento, apoiando dentro destas necessidades.” – SCB.

É possível verificar que existe uma preocupação e atenção direcionadas maioritariamente para a componente externa da RSC. Apenas um dos entrevistados referiu iniciativas no âmbito interno do seu clube.

“Internamente existem também um conjunto de iniciativas neste âmbito, não vou entrar em pormenores, mas temos por exemplo o seguro de saúde, as consultas de medicina curativa, os cabazes de natal, entre outras medidas internas que refletem a responsabilidade social interna.” – FCP.

Conforme verificado anteriormente, muitas das iniciativas de RSC desenvolvidas pelos clubes contam com a ajuda de parceiros. De acordo com os entrevistados, as parcerias neste âmbito são estabelecidas com base num critério fundamental: que os valores do parceiro estejam alinhados com os valores do clube.

“De uma forma geral, o critério é que esteja alinhado com os nossos valores. Se a empresa que trabalha connosco não paga salários, por exemplo, não vamos convidar para concursos seguintes. Por isso, de uma forma genérica, diria que são empresas que têm os mesmos valores que o FC Porto.” – FCP.

“Vai tudo de encontro aos valores do clube. O clube tem uma ética, os seus valores e o seu posicionamento estratégico. E o que nós fazemos é sempre em prol desses valores. Se acharmos que certa empresa ou associação trabalha, é correta, e vai de encontro aos valores humanos e do clube, temos todo o gosto em fazer parceria com elas e ajudar a comunidade através da responsabilidade social.” – RAFC.

O critério geográfico foi também mencionado na definição de parcerias, no sentido de privilegiar as instituições com maior proximidade aos clubes. Este critério, para além de beneficiar os negócios locais, melhora a relação entre os clubes e a comunidade local,

aumentando o apoio dos adeptos locais que, por consequência, vão desejar comprar bilhetes e *merchandising* do clube (Sheth & Babiak, 2010).

“O primeiro critério é o facto de sermos de Famalicão e olharmos primeiro para a envolvente de Famalicão. Primeiro de tudo olhamos para a proximidade que temos com a associação, porque lá está, se fizermos a nossa parte em casa, será mais fácil depois conseguirmos ajudar também fora de casa (...) Desde que seja comprovado para aquilo que é, nós tentamos sempre ajudar.” – FCF.

Relativamente à promoção das iniciativas, foram referidos os seguintes canais de comunicação utilizados pelos clubes:

- Redes sociais: *Instagram, Facebook, Youtube, Twitter*;
- *Site* oficial dos clubes;
- Comunicação social local e nacional;
- Canais de comunicação da Liga Portugal.

Verificou-se que os clubes se encontram alinhados com as afirmações de Enoch (2020), que refere que as comunicações nas redes sociais podem ser usadas como uma ferramenta de marketing desportivo, e que o *Facebook, Instagram, Twitter* e *YouTube* são as plataformas mais utilizadas pelos adeptos de desporto.

Dos cinco clubes entrevistados, três apresentam áreas no seu *site* oficial dedicadas exclusivamente à promoção das iniciativas de RSC desenvolvidas pelos clubes: Rio Ave Social, SC Braga Solidário e Vitória Solidário.

Apesar da importância e destaque que os clubes parecem atribuir às ações desenvolvidas, denota-se um elemento comum a todos os entrevistados, que diz respeito à não promoção intencional de determinadas iniciativas, por motivos de proteção da identidade das pessoas e instituições ajudadas, mas também para proteção da imagem do clube contra más interpretações.

“E outras alturas em que nós ajudamos, mas que não divulgamos porque achamos que não temos que divulgar todas as ações que fazemos. E também porque preservamos a privacidade, não só das pessoas em causa, mas também da própria associação. Por vezes, ao ajudarmos, podemos criar algum tipo de constrangimento a essa associação. (...) eu não gosto de fazer publicidade com ajudas. A ajuda que nós damos não deve ser publicitada, deve ser evidenciada apenas quando temos que a evidenciar.” – FCF.

“Mas também acho que não se deve comunicar tudo. Por exemplo, no Natal fizemos uma campanha solidária internamente para ajudar 50 famílias carenciadas e não foi

comunicado para o exterior, porque acho que não temos que comunicar tudo. Por um lado, percebo que temos que comunicar, para influenciar. Mas por outro lado, acho que não temos que comunicar tudo, porque na minha opinião parece que nos estamos a aproveitar da situação, e acho que deve existir bom senso. Há ações que devemos fazer apenas para ajudar e não para apelar aos media. Tem de existir um equilíbrio.” – FCP.

“É claro que há algumas que entendemos que até para proteger, nós temos um lema muito grande para proteger a privacidade das crianças e das pessoas que precisam, até porque algumas têm vergonha. Posso dizer que ajudamos pessoas que não publicitamos. A exposição de quem é ajudado é algo que nós tratamos de forma muito cuidadosa.” – SCB.

“Outro tipo de iniciativas como por exemplo a da ceia dos pobres, por vezes nem divulgamos. Nós fazemos para ajudar, não propriamente para divulgar e para que nos batam palmas, não é esse o objetivo. Quando é para envolver os adeptos e para as pessoas contribuírem sim, tentamos divulgar ao máximo, sobretudo nos nossos meios e nos meios locais para chegarmos ao maior número possível de pessoas. Mas há outro tipo de iniciativas em que não é necessária essa divulgação.” – VSC.

“Por vezes, podemos fazer apenas uma ação pequenina, que ajude apenas uma pessoa, ou uma associação, e não estamos preocupados em ajudar aqueles que vão dar mais visibilidade. Não estamos muito importados em medir o alcance das ações, nós queremos ajudar. Este é o principal objetivo.” – RAFC.

Estas preocupações são legitimadas pela literatura sobre o tema. Decidir como comunicar a RSC pode ser difícil, uma vez que a empresa se pode tornar alvo de críticas, pois muitas das iniciativas de marketing bem-intencionadas atraem consequências negativas imprevistas (Kotler & Keller 2009). Se a fonte da informação (por exemplo, a empresa ou o clube) for vista como suspeita, os consumidores provavelmente vão considerar que a mensagem não é sincera (Campbell & Kirmani, 2000), impactando negativamente a sua confiança na organização (Fatmawati & Fauzan, 2021).

Outra linha comum identificada nos clubes entrevistados foi a ausência de ferramentas para medição da eficácia e do retorno das iniciativas desenvolvidas. Estes resultados vão ao encontro do estudo desenvolvido pela PWC em 2012, que indicou que 84% das empresas afirmam ter uma estratégia de investimento social, mas mais de metade (65%) não avalia o impacto desses investimentos (PWC, 2012).

Da amostra em estudo, apenas um dos clubes referiu utilizar questionários para perceber o impacto que as ações no âmbito da RSC têm nos seus vários *stakeholders*.

“Não medimos as iniciativas individualmente. No entanto, começamos a fazer questionários nesse âmbito, para percebermos qual é o impacto que têm.” – FCP.

Ainda assim, denota-se um esforço por parte dos clubes em começar a desenvolver ferramentas e estratégias para medir e comunicar o seu impacto social.

“É algo que pretendemos começar a fazer, agora que estamos a criar uma organização própria só para o SC Braga solidário, até por uma questão de análise, para saber se estamos a atingir os objetivos a que agora nos estamos nesta fase a propor. Portanto, perceber quantas instituições ajudamos e a quantas pessoas é que nós chegamos vai ser algo que agora vamos começar, aliás, já começamos a fazer. Até porque depois disso é importante para nós para nos auto analisarmos, para perceber se estamos no caminho que definimos no nosso plano estratégico, ou até para depois no final do ano dar conhecimento aos nossos sócios de uma forma clara e objetiva de qual foi o nosso impacto social durante esse ano.” – SCB.

Medir a eficácia das ferramentas de comunicação em ambiente *online* é um processo muito complexo, principalmente um ambiente em constante mudança, onde são desenvolvidos novos recursos de marketing todos os dias (Krizanova et al., 2019). Para além da ausência de ferramentas adequadas, a escassez de recursos humanos foi também apontada como um fator que impossibilita o acompanhamento e controlo dos resultados das iniciativas que são desenvolvidas. Por outro lado, dependendo da tipologia da iniciativa em causa, os clubes revelam que o impacto é comunicado através da demonstração do resultado que a iniciativa teve, que muitas vezes fala por si.

“(...) depois não damos seguimento a dizer se correu bem, se conseguiu o dinheiro todo, etc. Isso já exige recursos humanos para termos alguém a acompanhar as ações e a perceber para onde vão. Nós queremos ajudar, e é isso que fazemos.” – RAFC.

“O impacto das ações exequíveis, sim. Se nós ajudamos uma associação, para ser feita uma remodelação de uma sala de jogos, e estou a falar por exemplo do boccia, nós achamos que aquela sala pode ter outro tipo de condições, e quando estiver pronta, aí sim, comunicamos.” – FCF.

“Na maior parte das vezes não é comunicado o impacto, porque não é avaliado. Por outro lado, existem iniciativas que por si só já se revelam com impacto, e não é necessário comunicá-lo. Por exemplo, no caso do ColorADD, nós não sabemos quantas

peçoas daltónicas vão usufruir da iniciativa. Mas tornarmos o estádio mais inclusivo já é, por si só, impactante.” – FCP.

5.2.2.3. Dimensão 3 – Influência das iniciativas de RSC nas atitudes dos adeptos

Assistir a eventos desportivos é uma atividade de lazer muito importante na sociedade atual (Chang *et al.*, 2017). Do ponto de vista do marketing desportivo, desenvolver e manter uma base de adeptos leais continua a ser um fator chave para o sucesso a longo prazo dos clubes desportivos. Neste contexto, o terceiro núcleo temático das entrevistas procurou entender a opinião dos responsáveis sobre como a RSC é percecionada pelos adeptos e sócios dos seus clubes, nomeadamente se estes a valorizam, e se esta influencia o WOM, o e-WOM e a intenção de se manterem ou tornarem sócios do clube.

Todos os entrevistados concordam que os adeptos dos clubes desportivos em Portugal valorizam que os clubes sejam socialmente responsáveis.

“Portanto, quando o clube leva a cabo este tipo de ações, todas as pessoas que gostam também deste tipo de ações, que graças a deus eu penso que sejam a grande maioria, e que as valoriza, sente-se representado. E facilita esse engagement com o adepto, sem dúvida.” – SCB.

“Eu acho que sim, não só os sócios e adeptos do Rio Ave. Toda a gente se vir que um clube atua bem em prol da sociedade, acha bem e fica contente. Os adeptos do Rio Ave, antes de serem adeptos do Rio Ave, têm que ser adeptos do futebol e do mundo desportivo. Por isso, se o Rio Ave fizer uma ação que seja de congratular, os adeptos do Rio Ave é óbvio que ficam contentes, mas os adeptos do Porto, Benfica e Sporting também ficariam contentes. Qualquer adepto fica feliz por ver a marca, e o seu clube, ajudar quem mais necessita.” – RAFC.

“Sim, e isso vê-se pela adesão nas redes sociais, quando publicamos sobre isto. E cada vez mais recebemos sugestões de melhoria e reclamações nesse âmbito. Quando fizemos os inquéritos recebemos uma grande quantidade de sugestões de melhoria relacionadas com questões ambientais. E a maior parte são sugestões construtivas, diria cerca de 90%, não são sugestões apenas por escrever. Por isso acho que podemos dizer que os adeptos valorizam, senão não se davam ao trabalho de nos escrever.” – FCP.

Essa valorização e envolvimento dos adeptos parece ter repercussões ao nível do WOM, fazendo com que os adeptos falem positivamente sobre o clube nos seus círculos familiares e grupos de amigos.

Figura 2 - Impacto da RSC no WOM.

"Sim, as pessoas falam positivamente das ações que entenderam que foram bem feitas e que o clube esteve bem ao promove-las." - VSC	"O passa palavra é a melhor forma de atuar e a ação mais eficaz no marketing. Se fizermos uma ação bem feita, nem precisamos de a promover. Se os adeptos gostarem, eles próprios vão partilhar sem nós pedirmos." - RAFC	"Sim, sem dúvida. Não só nestas iniciativas para ajudar mas noutras em que nós englobamos a comunidade e incluímos as pessoas no nosso dia-a-dia. Acho que sim, acho que isso faz com que sejamos falados positivamente." - FCF
---	--	--

Fonte: elaboração própria.

O aumento do e-WOM, por sua vez, tem um efeito significativo sobre os adeptos de desporto, aumentando o envolvimento da comunidade *online*, a assistência aos jogos e a intenção de compra dos produtos dos patrocinadores (Trivedi *et al.*, 2020). O impacto das iniciativas de RSC dos clubes portugueses no e-WOM parece comportar-se de forma semelhante ao WOM, ainda que nem todos os entrevistados partilhem da mesma opinião.

"Hoje em dia com as redes sociais, com os canais que nós utilizamos, é à velocidade da luz. No momento em que publicamos, em que tomam conhecimento, ou durante o processo em que estamos a realizar uma campanha, há logo partilhas, sobretudo nas redes sociais, do trabalho que está a ser feito ou que acabou de ser feito." – SCB.

"Por exemplo, na ação que fizemos com o canil, havia muitos adeptos a partilhar os cães que adotaram nas redes sociais." – RAFC.

"Quando fazemos algo deste género nota-se que as partilhas são feitas no sentido de "este é o meu clube". Ou seja, é um orgulho que o clube que eles apoiam pratique esse tipo de iniciativas. É isso que sentimos cada vez que levamos a cabo uma ação solidária. É que eles se sentem orgulhosos pelo facto de o clube que eles apoiam levar a cabo esse tipo de ações." – SCB.

"Eu acho que neste momento, a não ser que seja um vídeo impactante, e há uma série de vídeos que eu gostaria de vir a fazer um dia e que possam ser partilhados por uma série de pessoas, eu acho que as pessoas cada vez partilham menos. E partilham menos porque há mais memes do que partilhas a sério. Mas acho que é um problema que tem vindo a crescer a nível social, as pessoas quando entram nas redes sociais é mais para se divertirem do que para verem problemáticas. Mesmo assim, eu acho que

as pessoas estão atentas, e isso pode não se refletir nas partilhas ou nos gostos, mas na forma como depois se relacionam connosco.” – FCF.

Os resultados do estudo de Chang *et al.* (2017) sugerem que a perceção dos adeptos sobre o desempenho do clube e a RSC, influenciam significativamente o orgulho e a recomendação de WOM. Em particular, o desempenho percebido pelos adeptos foi considerado o preditor mais significativo do orgulho. As entrevistas realizadas permitiram confirmar que o desempenho desportivo é um fator influenciador das atitudes dos adeptos, sobrepondo-se a todos os outros, incluído a RSC. Os entrevistados referiram frequentemente que os resultados desportivos são o principal indicador da satisfação dos adeptos com o clube, e influenciam significativamente o WOM e o e-WOM. Por outro lado, as iniciativas de RSC podem ajudar a amenizar os efeitos negativos de um mau resultado desportivo.

“Há aqui uma coisa que nós temos que distinguir, que é a paixão de adepto, de pessoas que depois acabam por falar do clube dessa forma. Para a paixão de adepto, se a bola entrar ou não entrar, é uma grande diferença. Se a bola entrar, se estivermos em primeiro no campeonato, ou em segundo, ou em terceiro ou em quinto, nós fazemos tudo bem. Mas se estivermos em último, se calhar nós não fazemos nada bem. E mesmo a responsabilidade social também não fazemos bem. Não podemos nunca dissociar os resultados desportivos de tudo o resto porque os resultados desportivos são aquilo que o adepto quer no final de contas.” – FCF.

“Um adepto de futebol é muito estranho de definir. O clube pode estar a fazer mil e uma iniciativas, sejam de responsabilidade social, de marketing ou outra coisa. Se o clube não estiver a ganhar dentro de campo, não interessa. Um adepto de futebol é muito assim que pensa. Se falarmos de empresas, é diferente. Mas um adepto de futebol, não. É a realidade. Podemos dar tudo em diversos departamentos, mas se não estivermos a ganhar dentro de campo, de nada serve.” – RAFC.

“Sobretudo quando os resultados desportivos não ajudam, essas ações ajudam a que se fale um bocadinho melhor do clube.” – VSC.

No que diz respeito às intenções dos adeptos se tornarem ou manterem sócios do clube, os entrevistados referem que a RSC não influencia significativamente essa decisão. No entanto, poderá ter um papel importante na identificação dos adeptos com o clube, ajudando a contribuir para um leque de outros motivos que influenciam essas decisões.

“Eu acho que as pessoas são sócias porque adoram o clube. Acho que não se tornam sócias por causa de um jogador ou de uma iniciativa.” – FCF.

“Não diretamente, mas é algo que está lá. Eu como sócia, que também sou, se estou ligada a uma instituição e de repente não me vejo representada nela por este ou aquele motivo, depois há vários, e este é um deles, isso na minha consciência desliga-me um bocadinho dela. Se eu estou ligada e vejo uma série de ações que me agradam nesse sentido, acaba por me fidelizar mais um bocadinho. Não sendo o único motivo, é um dos motivos, sim.” – SCB.

“Acho que não é pela parte social que se é sócio de um clube. É-se sócio de um clube porque se gosta do clube e porque se gosta de futebol. Não vai ser de todo pela responsabilidade social.” – RAFC.

“Não creio que sejam decisivas. Neste nosso universo, não. As pessoas valorizam, sim, e gostam de ver o clube empenhado nesse tipo de ações. Mas ainda são os resultados desportivos que lideram esse tipo de decisões.” – VSC.

6. CONCLUSÕES

Na sociedade em que vivemos atualmente, as informações sobre o histórico de responsabilidade social e ambiental de uma empresa são essenciais na tomada de decisão sobre as organizações a quem comprar, investir e trabalhar. A RSC tem-se tornado essencial para a sobrevivência das empresas, particularmente para as organizações na indústria do desporto, que atuam num mercado cada vez mais competitivo. Esta investigação pretendeu contribuir para uma melhor compreensão de como a RSC é percebida pelos adeptos dos clubes desportivos em Portugal, e de como os clubes têm desenvolvido e comunicado as suas iniciativas de RSC.

Neste contexto, foi realizada uma pesquisa quantitativa (Estudo 1) que permitiu compreender o modo como a RSC influencia algumas atitudes dos adeptos, tendo sido confirmada a sua influência na identificação dos adeptos, no orgulho, no WOM e no e-WOM. A intenção dos adeptos se tornarem sócios parece não ser influenciada pela RSC, no entanto, a percepção de RSC pelos adeptos contribui para que os atuais sócios do clube se mantenham sócios.

Os clubes desportivos em Portugal exigem uma gestão eficaz, e o desenvolvimento da RSC deve ser parte integrante da abordagem dos clubes. O Estudo 2 consistiu numa pesquisa qualitativa com o objetivo de perceber o modo como a RSC tem sido implementada e comunicada nos clubes desportivos portugueses. Foi possível concluir que a RSC está ainda numa fase de incubação na maioria dos clubes portugueses, apesar da elevada importância que lhe atribuem, e dos inúmeros benefícios que lhe são reconhecidos. Embora os responsáveis dos clubes desportivos encarem as iniciativas de RSC com objetivos amplamente altruístas, esta investigação traz uma nova compreensão de como a RSC influencia os comportamentos dos adeptos, e sugere que a RSC não é apenas algo que os clubes devem desenvolver com base em princípios, mas também algo que devem praticar por razões estratégicas, uma vez que seus *stakeholders* o exigem e lhe atribuem valor.

É imprescindível que os clubes e demais organizações desportivas aumentem a consciência e a percepção positiva dos adeptos sobre as iniciativas de RSC, encarando a comunicação e divulgação dessas iniciativas como uma estratégia de gestão. No entanto, devem responder com eficácia ao desafio de aprender a comunicar a RSC aos vários *stakeholders*, garantindo a qualidade e confiabilidade das informações, de forma a superar o ceticismo, e utilizar a RSC nos seus processos de marketing estratégico.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

As principais limitações verificadas ao longo do processo de elaboração da presente dissertação prenderam-se com a recolha de dados de ambos os estudos realizados. Por um lado, foi difícil obter respostas ao inquérito por questionário através das redes sociais, especialmente por se tratar de um grupo-alvo específico da população (adeptos de clubes desportivos). No que diz respeito às entrevistas, o contacto estabelecido com os clubes desportivos foi muitas vezes exaustivo e exigiu a utilização de vários meios de contacto para conseguir chegar aos responsáveis pela RSC, que nem sempre estavam disponíveis para responder sobre o tema.

Outra limitação verificada prende-se com a abrangência e subjetividade da temática em análise, uma vez que a RSC é um conceito amplo, do qual ainda não existe um conhecimento profundo e generalizado. Não obstante, este desconhecimento representa também uma oportunidade para que mais fenómenos relacionados com a RSC continuem a ser investigados, tanto no contexto do desporto, como na gestão de organizações dos mais variados setores de atividade.

Em investigações futuras sobre o tema, sugere-se que os questionários sejam aplicados em eventos desportivos (como por exemplo, em jogos de futebol), de forma a garantir um maior interesse e conhecimento dos inquiridos sobre as temáticas em análise. Dada a natureza complexa do setor desportivo, sugere-se também que futuras investigações incluam o papel moderador de outras variáveis (a identificação com o clube, por exemplo), e procurem avaliar as perceções de outros grupos de *stakeholders* (patrocinadores, parceiros, entre outros).

Ao longo do processo de realização do presente trabalho final de mestrado foram elaborados dois artigos científicos. O primeiro denomina-se “Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) activities of Sports Clubs in Portugal on brand attitude and electronic word-of-mouth intention” e contou com a coautoria dos Professores Jorge Esparteiro Garcia, Manuel Fonseca e Andreia Teixeira. O artigo foi submetido e aceite como *full paper* no “1st Workshop on Digital Marketing and Communication, Technologies, and Applications”, que se insere na conferência internacional “WorldCist’22 - 10th World Conference on Information Systems and Technologies”, a realizar-se entre os dias 12 e 14 de abril de 2022 em Montenegro. O segundo manuscrito, denominado “Corporate Social Responsibility of Sports Clubs: What do supporters think?”, conta com a coautoria dos Professores Ana Pinto Borges, Paula

Rodrigues, Bruno Miguel Vieira e Elvira Vieira. O mesmo foi submetido para revisão pelo Journal of Global Sport Management, no dia 15 de janeiro de 2022, encontrando-se ainda em revisão à data de entrega da presente dissertação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ali, A. & Ibrahim, B. (2021). Using sports marketing methods by professional football clubs as a solution to respect the rules of fair financial play Case of Paris Saint-Germain club. *Scientific Research Bulletins*, 9(2), 348-359.
- AMA (2017). *Definitions of Marketing*. Consultado em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
- Asada, A. & Ko, Y. J. (2016). Determinants of word-of-mouth influence in sport viewership. *Journal of Sport Management*, 30(2), 192-206.
- Athanasopoulou, P., Douvis, J. & Kyriakis, V. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in sports: antecedents and consequences. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 1(4), 158-170.
- Babiak, K. & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717–742.
- Baena, V. (2016). Analyzing online and mobile marketing strategies as brand love drivers in sports teams. Findings from Real Madrid. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 17, 1-18.
- Baena, V. (2017). Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. *Soccer & Society*, 20, 1-15.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A. & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of business research*, 59(1), 46-53.
- Bento, B. (2017). *A Responsabilidade Social enquanto influenciadora na intenção de compra* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.
- Berger, J. & Iyengar, R. (2013). Communication channels and word of mouth: How the medium shapes the message. *Journal of consumer research*, 40(3), 567-579.
- Blumrodt, J., Desbordes, M. & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, business and management: an international journal*, 3(3), 205-225.

- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa: University of Iowa Press.
- Branscombe, N. R. & Wann, D. L. (1991). The positive social and self concept consequences of sports team identification. *Journal of Sport and Social Issues*, 15(2), 115-127.
- Brinkmann, S. (2014). Unstructured and semi-structured interviewing. In Leavy, P. (Ed.), *The oxford handbook of qualitative research* (pp. 277-299). Oxford: Oxford University Press.
- Bughin, J., Doogan, J. & Vetvik, O. J. (2010). A new way to measure word-of-mouth marketing. *McKinsey Quarterly*, 2(1), 113-116.
- Campbell, M. C. & Kirmani, A. (2000). Consumers' use of persuasion knowledge: The effects of accessibility and cognitive capacity on perceptions of an influence agent. *Journal of consumer research*, 27(1), 69-83.
- Cardoso, R. C. S. (2019). *Responsabilidade social e lealdade dos clientes nos transportes públicos-metro do Porto* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação—Guia para Auto-aprendizagem* (2ª edição). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Cayolla, R. R., Santos, T. & Quintela, J. A. (2021). Sustainable Initiatives in Sports Organizations - Analysis of a Group of Stakeholders in Pandemic Times. *Sustainability*, 13(16), 9122.
- Chadwick, S. (2005). Sports marketing: a discipline for the mainstream. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 7(1), 7-8.
- Chang, M. J., Kang, J. H., Ko, Y. J. & Connaughton, D. P. (2017). The effects of perceived team performance and social responsibility on pride and word-of-mouth recommendation. *Sport Marketing Quarterly*, 26(1), 31.
- Chang, M. J., Connaughton, D. P., Ju, I., Kim, J. & Kang, J. H. (2019). The Impact of Self-Continuity on Fans' Pride and Word-of-Mouth Recommendations: The Moderating Effects of Team Performance and Social Responsibility Associations. *Sport Marketing Quarterly*, 28(1), 20-33.

- Cheung, C. M. K., & Lee, M. K. O. (2008). Online consumer reviews: Does negative electronic word-of-mouth hurt more? *In* I. Benbasat & A. R. Montazemi (Eds.), *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems* (pp. 1-10). Toronto: Association for Information Systems.
- Choi, C. S., Cho, Y. N., Ko, E., Kim, S. J., Kim, K. H. & Sarkees, M. E. (2019). Corporate sustainability efforts and e-WOM intentions in social platforms. *International Journal of Advertising*, 38(8), 1224-1239.
- Clark, L. & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in. *Psychol Assess*, 7, 309-319.
- Comissão das Comunidades Europeias (23001). *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Consultado em: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf
- Çoknaz, D., Sönmezoğlu, U., Eskicioğlu, Y., Pehlivan, M. & Çoknaz, D. (2016). Corporate social responsibility and sports clubs: A case from Turkey. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 22, 26-43.
- Corrêa, P. S. A., Vieira, F. G. D. & Scharf, E. R. (2016). A influência do marketing social corporativo na identidade corporativa: um estudo nas indústrias de alimentos do Paraná. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 38(1), 13-24.
- Correia, A. C. F. (2014). *A relação entre satisfação de cliente e word-of-mouth* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.
- Crouch, M. & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social science information*, 45(4), 483-499.
- Cunha, I. M. S. C. R. D. (2021). *Revisiting electronic word-of-mouth (e-WOM): a systematic review* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A. & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista interdisciplinar científica aplicada*, 2(3), 1-13.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 16(2), 312-322.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Londres: Routledge.

- Dearnley, C. (2005). A reflection on the use of semi-structured interviews. *Nurse researcher*, 13(1), 19-28.
- Decrop, A. & Derbaix, C. (2010). Pride in contemporary sport consumption: a marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 586-603.
- DGAE (s.d.). *Responsabilidade Social das Empresas*. Consultado em: <https://www.dgae.gov.pt/servicos/sustentabilidade-empresarial/responsabilidade-social-das-empresas.aspx>
- Dias, I. (1994). *O inquérito por questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Dichter, E. (1966). How word-of-mouth advertising works. *Harvard business review*, 44, 147-166.
- Dionísio, P., Leal, C. & Moutinho, L. (2008). Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), 17-39.
- Drumwright, M. E. & Murphy, P. E. (2001). Corporate societal marketing. In Bloom, P. & Gundlach, G. (Eds.), *Handbook of marketing and society* (pp. 162-183). Londres: SAGE Publications.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. & Miniard, P. W. (1993). *Consumer behaviour*. Chicago: Dryden Press.
- Enoch, B. J. (2020). *Social media in sports marketing*. Consultado em: <https://opendorse.com/blog/social-media-in-sports-marketing/>.
- eSolidar (2020). *Conceito e implementação do Marketing Social*. Consultado em: <https://impactosocial.esolidar.com/pt-pt/2020/03/03/marketing-social-2/>.
- Fatmawati, I. & Fauzan, N. (2021). Building customer trust through corporate social responsibility: The Effects of corporate reputation and word of mouth. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 793-805.
- Fifka, M. S. & Jaeger, J. (2020). CSR in professional European football: An integrative framework. *Soccer & Society*, 21(1), 61-78.
- Filizöz, B. & Fişne, M. (2011). Corporate social responsibility: A study of striking corporate social responsibility practices in sport management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405-1417.

- Fisher, R. J. & Wakefield, K. (1998). Factors leading to group identification: A field study of winners and losers. *Psychology & Marketing*, 15(1), 23-40.
- Flores, A. (2020). *The future of social responsibility in sport*. Consultado em: <https://www.sportanddev.org/en/article/news/future-social-responsibility-sport>.
- FPF (2021). *FPF disponibiliza Casa dos Atletas ao Ministério da Saúde*. Consultado em: <https://www.fpf.pt/pt/News/Todas-as-noticias/Noticia/news/28417>.
- Francis, T., Norris, J. & Brinkmann, R. (2017). Sustainability initiatives in professional soccer. *Soccer & Society*, 18(2-3), 396-406.
- François, A. & Bayle, E. (2015). CSR: a new governance approach for regulating professional sport?: the case of french professional sports clubs. *Sport Management International Journal*, 11(2), 21-42.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In Zimmerli, W., Holzinger, M. & Richter, K. (Eds.), *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Berlin: Springer.
- Fundação do Futebol - Liga Portugal (2019). *A Fundação*. Consultado em: <https://fundacaodofutebol.ligaportugal.pt/pt/a-fundacao>.
- Fundação do Futebol - Liga Portugal (2021a). *“Liga-te à Fundação Talks”, na TVI24*. Consultado em: <https://fundacaodofutebol.ligaportugal.pt/pt/liga-te-a-fundacao-talks-estreia-hoje-na-tvi24>.
- Fundação do Futebol - Liga Portugal (2021b). *Estádio do Dragão é o primeiro do mundo inclusivo pela cor*. Consultado em: <https://fundacaodofutebol.ligaportugal.pt/pt/estadio-do-dragao-e-o-primeiro-do-mundo-inclusivo-pela-cor>.
- Giulianotti, R. (2002). Supporters, followers, fans, and flaneurs: A taxonomy of spectator identities in football. *Journal of sport and social issues*, 26(1), 25-46.
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, P. J. & Marques, C. G. (2021). *Manual de investigação qualitativa*. Lisboa: PACTOR – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Gray, G. T. & Wert-Gray, S. (2012). Customer retention in sports organization marketing: examining the impact of team identification and satisfaction with team performance. *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 275-281.
- Guping, C., Cherian, J., Sial, M. S., Mentel, G., Wan, P., Álvarez-Otero, S. & Saleem, U. (2021). The relationship between csr communication on social media, purchase

intention, and e-wom in the banking sector of an emerging economy. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(4), 1025-1041.

Hazari, S. (2018). Investigating social media consumption, sports enthusiasm, and gender on sponsorship outcomes in the context of Rio Olympics. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(4), 396-414.

He, H. & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of business research*, 116, 176-182.

Inoue, Y., Funk, D. C. & McDonald, H. (2017). Predicting behavioral loyalty through corporate social responsibility: The mediating role of involvement and commitment. *Journal of Business Research*, 75(1), 46-56.

Ismagilova, E., Dwivedi, Y. K., Slade, E. & Williams, M. D. (2017). *Electronic word of mouth (eWOM) in the marketing context: A state of the art analysis and future directions*. Cham, Suíça: Springer International Publishing.

Jalilvand, M. R., Vosta, L. N., Mahyari, H. K. & Pool, J. K. (2017). Social responsibility influence on customer trust in hotels: mediating effects of reputation and word-of-mouth. *Tourism Review*, 72(1), 1-14.

Jung, C. W. (2012). *The Influence of Professional Sports Team's Corporate Social Responsibility (CSR) on Team Image, Team Identification, and Team Loyalty* (Dissertação de doutoramento não publicada). Miami: St. Thomas University.

Katz, E. & Lazarsfeld, P. F. (2017). Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications. Londres: Routledge.

Katzenbach, J. (2003). Pride: a strategic asset. *Strategy & Leadership*, 31(5), 34-38.

Keinert, C. (2008). *Corporate social responsibility as an international strategy*. Leipzig: Springer Science & Business Media.

Khalaf, Y. A. & Waga, I. Y. (2019). Evaluate the Level of Application of Sports Marketing Practices for the First Iraqi Football Clubs. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 10(7), 734.

Khudiyev, M. & Szabó, Z. (2020). Consumer behavior in sports marketing in the context of football. *Studia Mundi–Economica*, 7(2), 51-64.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Nova Jersey: John Wiley & Sons.

- Kotler, P. & Keller, K. (2009). *Marketing Management*. Upper Saddle River, Nova Jersey: Prentice Hall.
- Kościołek, S. (2019). Consumer loyalty among fans of sports clubs: How much do they vary across disciplines?. *Baltic Journal of Health and Physical Activity*, 1(1), 67-77.
- Kramer, M. R. & Pfitzer, M. W. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 94(10), 80-89.
- Krizanova, A., Lăzăroiu, G., Gajanova, L., Kliestikova, J., Nadanyiova, M. & Moravcikova, D. (2019). The effectiveness of marketing communication and importance of its evaluation in an online environment. *Sustainability*, 11(24), 7016.
- Kunkel, T., Funk, D. & Hill, B. (2013). Brand architecture, drivers of consumer involvement, and brand loyalty with professional sport leagues and teams. *Journal of Sport Management*, 27(3), 177-192.
- Lacey, R., Kennett-Hensel, P. A. & Manolis, C. (2015). Is corporate social responsibility a motivator or hygiene factor? Insights into its bivalent nature. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 315-332.
- Laverie, D. A. & Arnett, D. B. (2000). Factors affecting fan attendance: The influence of identity salience and satisfaction. *Journal of leisure Research*, 32(2), 225-246.
- Leite, C. (2009). *A responsabilidade social das empresas em Portugal* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), 356–366.
- Liga Portugal (s.d.). *Estatísticas – Liga Portugal Bwin*. Consultado em: <https://www.ligaportugal.pt/pt/liga/estatisticas/espectadores/clube/20212022/ligaportugalbwin>.
- Liu, D. & Schwarz, E. (2020). Assessing the community beliefs about the corporate social responsibility practices of professional football clubs in China. *Soccer & Society*, 21(5), 584-601.
- Lock, D. & Heere, B. (2017). Identity crisis: A theoretical analysis of ‘team identification’ research. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 413-435.
- Ma, R., Cherian, J., Tsai, W. H., Sial, M. S., Hou, L. & Álvarez-Otero, S. (2021). The Relationship of Corporate Social Responsibility on Digital Platforms, Electronic Word-of-

- Mouth, and Consumer-Company Identification: An Application of Social Identity Theory. *Sustainability*, 13(9), 4700.
- Madrigal, R. & Chen, J. (2008). Moderating and mediating effects of team identification in regard to causal attributions and summary judgments following a game outcome. *Journal of Sport Management*, 22(6), 717-733.
- Magalhães, P. (2011). *Percepções e práticas de responsabilidade social empresarial no futebol profissional português: o caso dos três grandes* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90.
- Mazzarol, T., Sweeney, J. C. & Soutar, G. N. (2007). Conceptualizing word-of-mouth activity, triggers and conditions: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1475-1494.
- McCullough, B. P. & Cunningham, G. B. (2010). A conceptual model to understand the impetus to engage in and the expected organizational outcomes of green initiatives. *Quest*, 62(4), 348-363.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Profit maximizing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 26(4), 504-505.
- Mishra, A. & Satish, S. M. (2016). eWOM: Extant research review and future research avenues. *Vikalpa*, 41(3), 222-233.
- Mohr, L. A. & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of consumer affairs*, 39(1), 121-147.
- Moore, S. G. (2010). The other side of the story: new perspectives on word of mouth. *Advances in Consumer Research*, 37(1), 168-171.
- Mukaka, M. M. (2012). A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. *Malawi medical journal*, 24(3), 69-71.
- Nov, O., Naaman, M. & Ye, C. (2010). Analysis of participation in an online photo-sharing community: A multidimensional perspective. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(3), 555-566.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Observador (2019). *Quase metade dos portugueses é do Benfica. Porto e Sporting em segundo e terceiro lugar*. Consultado em: <https://observador.pt/2019/11/02/quase-metade-dos-portugueses-sao-do-benfica-porto-e-sporting-quase-empatados-em-segundo-lugar/>.

Oman, B., Pepur, M. & Arnerić, J. (2016). The impact of service quality and sport-team identification on the repurchase intention. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 21(1), 19-46.

Pimentel, R. W. & Reynolds, K. E. (2004). A model for consumer devotion: Affective commitment with proactive sustaining behaviors. *Academy of Marketing Science Review*, 2004(5), 1-45.

Pirsch, J., Gupta, S. & Grau, S. L. (2007). A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study. *Journal of business ethics*, 70(2), 125-140.

Pomering, A. & Johnson, L. W. (2009). Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), 420-439.

PWC (2012). *Responsabilidade social corporativa em Portugal*. Consultado em: https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc_responsabilidade_social_coporativa_portugal.pdf

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1988). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva-Publicações.

Ratten, V. & Ratten, H. (2011). International Sports Marketing: Practical and Future Research Implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 614-620.

Robertson, J., Eime, R. & Westerbeek, H. (2019). Community sports clubs: are they only about playing sport, or do they have broader health promotion and social responsibilities?. *Annals of Leisure Research*, 22(2), 215-232.

Rodrigues, P. & Borges, A. P. (2015). Corporate social responsibility and its impact in consumer decision-making. *Social Responsibility Journal*, 11(4), 690-701.

Roman, S. & Cuestas, P. J. (2008). The perceptions of consumers regarding online retailers' ethics and their relationship with consumers' general internet expertise and word of mouth: A preliminary analysis. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 641-656.

- Rust, R. T. (2020). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 15-26.
- Saleh, M. H., Ebeid, A. Y. & Abdelhameed, T. A. (2015). Customers' perception of corporate social responsibility (CSR): its impact on word-of-mouth and retention. *Innovative Marketing*, 11(2), 49-55.
- Salmones, M., Herrero, A. & Martínez, P. (2021). Determinants of electronic word-of-mouth on social networking sites about negative news on CSR. *Journal of Business Ethics*, 171(3), 583-597.
- Santos, J. R. & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B. & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing science*, 34(2), 158-166.
- Seo, E. J., Park, J. W. & Choi, Y. J. (2020). The effect of social media usage characteristics on e-WOM, trust, and brand equity: Focusing on users of airline social media. *Sustainability*, 12(4), 1691.
- Shannon, J. R. (1999). Sports marketing: an examination of academic marketing publication. *Journal of services marketing*, 13(6), 517-535.
- Sheth, H. & Babiak, K. M. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433-450.
- Singh, J. & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanism in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Smith, A. C. & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of corporate citizenship*, 25(1), 43-54.
- SNS24 (2021). *COVID-19*. Consultado em: <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/>
- Soscia, I. (2007). Gratitude, delight, or guilt: The role of consumers' emotions in predicting postconsumption behaviors. *Psychology & Marketing*, 24(10), 871-894.
- Stahl, H., Hochfeld, C. & Schmied, M. (2006). *Green Goal - Legacy Report*. Consultado em: <https://www.oeko.de/en/publications/p-details/green-goal-tm-legacy-report-1>.

- Streiner, D. L., Norman, G. R. & Cairney, J. (2015). *Health measurement scales: a practical guide to their development and use*. Oxford: Oxford University Press.
- Todorova, A. (2020). *Responsabilidade social corporativa no contexto da COVID-19*. Consultado em: https://www.ey.com/pt_mz/covid-19/responsabilidade-social-corporativa-covid-19.
- Tong, C. & Wong, A. (2014). The influences of corporate social responsibility to customer repurchases intentions, customer word-of-mouth intentions and customer perceived food quality of fast-food restaurants in Hong Kong and the mediating effects of corporate reputation. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 4(11), 1655-1678.
- Trail, G. T., Fink, J. S. & Anderson, D. F. (2000). Sport spectator consumption behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 12(1), 8–17.
- Tran, G. A. & Strutton, D. (2020). Comparing email and SNS users: Investigating e-servicescape, customer reviews, trust, loyalty and E-WOM. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53(1), 101782.
- Trivedi, J., Soni, S. & Kishore, A. (2020). Exploring the role of social media communications in the success of professional sports leagues: an emerging market perspective. *Journal of Promotion Management*, 27(2), 306-331.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411-427.
- Uzunoglu, E., Turkel, S. & Akyar, B. Y. (2017). Engaging consumers through corporate social responsibility messages on social media: An experimental study. *Public relations review*, 43(5), 989-997.
- Vo, T. T., Xiao, X. & Ho, S. Y. (2019). How does corporate social responsibility engagement influence word of mouth on Twitter? Evidence from the airline industry. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 525-542.
- Waddock, S. & Graves, S. (1997). The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.
- Wakefield, K. (1998). Sports Marketing. *The Service Industries Journal*, 18(4), 178-179.
- Walker, M. & Kent, A. (2009). Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743–769.

- Walsh, G. & Bartikowski, B. (2013). Exploring corporate ability and social responsibility associations as antecedents of customer satisfaction cross-culturally. *Journal of Business Research*, 66(8), 989-995.
- Walters, G. & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566-586.
- Walzel, S., Robertson, J. & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511–530.
- Wolfnbarger, M. & Gilly, M. C. (2003). eTailQ: Dimensionalizing, measuring and predicting retail quality. *Journal of Retailing*, 79(3), 183–198.
- Woods, C. L. & Stokes, A. Q. (2019). 'For the game, for the world': An analysis of FIFA's CSR initiatives. *Public Relations Inquiry*, 8(1), 49-85.
- Wu, P. C. S. & Wang, Y. C. (2011). The influences of electronic word-of-mouth message appeal and message source credibility on brand attitude. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(4), 448-472.

APÊNDICE I - Inquérito por Questionário (Estudo 1)



Responsabilidade Social Corporativa

Este inquérito por questionário foi elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas, pelo ISAG - European Business School, com o objetivo de analisar a perceção dos adeptos relativamente às práticas de Responsabilidade Social Corporativa dos clubes desportivos em Portugal.

Não existem respostas certas ou erradas, sendo a finalidade verificar a sua verdadeira perceção acerca do tema.

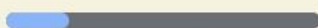
As suas respostas serão tratadas de forma confidencial e apenas utilizadas para fins académicos e/ou científicos.

O preenchimento deste questionário demora aproximadamente 5 minutos. Obrigada pela sua contribuição!

 joanaletavares95@gmail.com (não partilhado) [Mudar de conta](#)



Seguinte



Página 1 de 5

[Limpar formulário](#)

Grupo I

Esta secção contempla um conjunto de questões de carácter sociodemográfico.

Sexo *

☐ Feminino

☐ Masculino

Idade *

A sua resposta

Escolaridade *

- ☐ Sem escolaridade
- ☐ Ensino básico (1º ciclo)
- ☐ Ensino básico (2º ciclo)
- ☐ Ensino básico (3º ciclo)
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Ensino superior

Rendimento mensal médio do agregado familiar *

- ☐ Até 665€
- ☐ Entre 666€ e 1330€
- ☐ Entre 1331€ e 2660€
- ☐ Entre 2661€ e 5320€
- ☐ Mais de 5320€

Situação profissional *

- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador/a por conta de outrem
- ☐ Trabalhador/a por conta própria
- ☐ Desempregado/a
- ☐ Reformado/a

Distrito de residência *

- ☐ Aveiro
- ☐ Beja
- ☐ Braga
- ☐ Bragança
- ☐ Castelo Branco
- ☐ Coimbra
- ☐ Évora
- ☐ Faro
- ☐ Guarda
- ☐ Leiria
- ☐ Lisboa
- ☐ Portalegre
- ☐ Porto
- ☐ Santarém
- ☐ Setúbal
- ☐ Viana do Castelo
- ☐ Vila Real
- ☐ Viseu

Assinale a opção com que mais se identifica. *

- ☐ Sou sócio/a de um clube desportivo.
- ☐ Sou sócio/a de vários clubes desportivos.
- ☐ Sou adepto/a de um clube desportivo, mas não sócio.
- ☐ Sou adepto/a de vários clubes desportivos, mas não sócio.
- ☐ Não sou adepto/a nem sócio/a de nenhum clube desportivo.

Anterior

Seguinte



Página 2 de 5

Limpar
formulário

Quão provável é manter-se sócio/a de um clube desportivo no próximo ano? *

- ☐ Nada provável
- ☐ Pouco provável
- ☐ Provável
- ☐ Muito provável
- ☐ Certo

Anterior

Seguinte



Página 4 de 5

Limpar
formulário

Grupo II

Esta secção pretende analisar as suas perceções relativamente às práticas de responsabilidade social adotadas pelos clubes desportivos em Portugal.

Está familiarizado com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa? *

☐ Sim

☐ Não

Responsabilidade Social Corporativa

Segundo a Norma Internacional ISO 26000, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é definida como "a responsabilidade assumida por uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente, que contribua para o desenvolvimento sustentável, e que esteja em conformidade com as leis aplicáveis".

Nota importante

No caso de ser adepto/a e/ou sócio/a de mais do que um clube, deve escolher o seu preferido para responder às questões seguintes. Por favor responda a todas as questões sobre o mesmo clube desportivo.

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. *

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
O meu clube faz coisas boas pela comunidade.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu clube participa ativamente em atividades sociais.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu clube está envolvido em atividades filantrópicas (altruístas e solidárias).	☐	☐	☐	☐	☐

O meu clube ajuda a solucionar problemas sociais.

☐
☐
☐
☐
☐

O meu clube aloca alguns dos seus recursos a atividades filantrópicas.

☐
☐
☐
☐
☐

O meu clube tem um papel na sociedade que vai para além da mera geração de lucro.

☐
☐
☐
☐
☐

O meu clube parece ser bem sucedido na sua rentabilidade.

☐
☐
☐
☐
☐

O meu clube melhora continuamente a qualidade dos seus serviços.

☐
☐
☐
☐
☐

Os colaboradores do meu clube seguem padrões profissionais.

☐
☐
☐
☐
☐

Todos os produtos e serviços oferecidos pelo meu clube cumprem os requisitos legais.

☐
☐
☐
☐
☐

Indique o seu grau de familiaridade com as seguintes iniciativas de RSC dos clubes desportivos em Portugal. *

	1 - Nada	2 - Pouco	3 - Nem	4 -	5 - Muito
	familiarizado	familiarizado	muito nem pouco familiarizado	Familiarizado	familiarizado

Recolha de alimentos, roupa e/ou livros para serem enviados para associações e instituições de caridade.

☐
☐
☐
☐
☐

Ações de sensibilização para a correta separação de resíduos.

☐
☐
☐
☐
☐

Atividades educativas para públicos com carências económicas e sociais.

☐
☐
☐
☐
☐

Ofertas de brindes e bilhetes para jogos a grupos e instituições carenciadas.

☐
☐
☐
☐
☐

Parcerias e desenvolvimento de ações em colaboração com associações como Make-A-Wish, Abraço, Liga Portuguesa Contra o Cancro, Cruz Vermelha, entre outras.

☐
☐
☐
☐
☐

Ações de sensibilização para a poupança de recursos como água e energia.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Projetos e atividades para promover a igualdade de género e a inclusão, e reduzir as desigualdades sociais.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Campanhas de sensibilização contra o racismo, bullying e violência doméstica.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Alterações nas infra estruturas (estádios, pavilhões, e outras) para tornar a experiência de jogo acessível a pessoas com mobilidade reduzida e/ou problemas visuais.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. *

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Não concordo nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo totalmente

Quando o meu clube ganha um jogo, sinto-o como um sucesso pessoal.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Quando alguém apoia o meu clube, sinto-o como um apoio pessoal.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Quando alguém critica o meu clube, sinto-o como um insulto pessoal.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Quando a minha equipa perde um jogo, sinto-o como um fracasso pessoal.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. *

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Não concordo nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo totalmente

Sinto-me de um estatuto superior quando digo aos outros que sou adepto/a do meu clube.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ser adepto/a do meu clube faz-me sentir de um estatuto superior.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Sinto orgulho porque sou adepto/a do meu clube.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Indique a frequência com que realiza as seguintes ações. *

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Frequentemente 5 - Sempre

Digo coisas boas sobre o meu clube a outras pessoas.

☐
☐
☐
☐
☐

Sugiro os jogos do meu clube a outras pessoas.

☐
☐
☐
☐
☐

Indique a frequência com que realiza as seguintes ações. *

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Frequentemente 5 - Sempre

Faço comentários positivos sobre o meu clube nas minhas redes sociais.

☐
☐
☐
☐
☐

Recomendo o meu clube através das minhas redes sociais.

☐
☐
☐
☐
☐

Recomendo o meu clube aos meus contactos nas redes sociais.

☐
☐
☐
☐
☐

Recomendo os meus amigos e família a inscreverem/seguirem o site e redes sociais do meu clube.

☐
☐
☐
☐
☐

Quando alguém pede o meu conselho sobre o site/redes sociais do meu clube, encorajo-o a inscrever-se/seguir.

☐☐☐☐☐

Quando recebo uma notificação ou atualização interessante do meu clube, reencaminho-a para os meus amigos e família.

☐☐☐☐☐

Anterior

Submeter

Página 5 de 5

Limpar
formulário



Responsabilidade Social Corporativa

A sua resposta foi registada. Muito obrigado pela sua participação!

[Enviar outra resposta](#)

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

APÊNDICE II - Guião da Entrevista Semiestruturada (Estudo 2)

Dimensão 1 - Percepções sobre a Responsabilidade Social Corporativa, em senso lato

1. O que é para si a RSC?
2. Considera que a RSC é importante para todo o tipo de organizações, em todos os setores?
3. O seu clube possui algum departamento de RSC? Se não, quem são os principais responsáveis na estrutura pela implementação de iniciativas nesta área?
4. Quando é que considera que começou a haver uma maior consciência acerca deste tema, de uma forma mais organizada?
5. O que é que pensa que despoletou um maior interesse/preocupação em se envolver nestas iniciativas?
6. Na sua opinião, porque é que os clubes apostam neste tipo de atividades, ou seja, quais são os objetivos de levar a cabo iniciativas de RSC?
7. Sabemos que esta não é uma prática generalizada de todos os clubes. Quais são, a seu ver, as principais barreiras à realização deste tipo de iniciativas?

Dimensão 2 - Iniciativas de RSC

1. Quais são as principais iniciativas de RSC que o seu clube desenvolveu nos últimos anos?
2. Quais os fatores que influenciaram a decisão de desenvolver essas iniciativas?
3. Quais são os benefícios dessas iniciativas de RSC para o seu clube e para a sociedade?
4. Quais os critérios subjacentes à definição de parcerias no âmbito destas iniciativas?
5. O seu clube mede a eficácia das iniciativas de RSC que leva a cabo? Se sim, como? Se não, como avalia esse retorno?
6. Como é que o seu clube promove as iniciativas de RSC, nomeadamente recorrendo a que estratégias e canais de comunicação?
7. Os resultados/impactos dessas iniciativas são comunicados de que forma?

Dimensão 3 - Influência das iniciativas de RSC nas atitudes dos adeptos

1. Acha que os sócios e/ou adeptos do seu clube valorizam que este seja socialmente responsável?
2. Acredita que as iniciativas de RSC contribuem para que os adeptos falem positivamente sobre o clube nos seus círculos sociais (amigos, família, etc.)?

3. Pensa que as iniciativas de RSC contribuem para que os adeptos falem positivamente sobre o clube e partilhem conteúdo sobre o mesmo no meio digital, nomeadamente nas suas redes sociais?
4. Considera que as iniciativas de RSC influenciam a intenção dos adeptos se tornarem ou manterem sócios de um clube desportivo?
5. Fale-me um pouco do caso concreto do clube XPTO: parece-lhe haver uma relação direta entre as iniciativas de RSC levadas a cabo pelo clube e o “passa-palavra” positivo entre adeptos?
6. E em termos de estratégias de reforço da lealdade dos sócios?

Muito obrigada pela sua participação!

ANEXO I - Autorizações de Transcrição das Entrevistas (Estudo 2)



Responsabilidade Social Corporativa - Entrevista para Dissertação de Mestrado

[Redacted] <[Redacted]@fcporto.pt>
Para: "Joana Tavares <joanaictavares95@gmail.com>" <joanaictavares95@gmail.com>

Boa tarde Joana,

Autorizo a gravação e a transcrição da entrevista para posterior análise de dados.



RE: Responsabilidade Social Corporativa - Entrevista para Dissertação de Mestrado

1 mensagem

[Redacted]@fcfamiliarcao.pt <[Redacted]@fcfamiliarcao.pt>
Para: Joana Tavares <joanaictavares95@gmail.com>

Boa tarde.

Amanhã, sim. Pelas 11 horas. Pode ser por zoom.

Pode usar sim a gravação e transcrição da conversa que teremos.

Obrigado.



RE: Responsabilidade Social Corporativa - Entrevista para Dissertação de Mestrado

[Redacted] <[Redacted]@vitoriasc.pt>
Para: Joana Tavares <joanaictavares95@gmail.com>

Bom dia, Joana

Sim, confirmo a disponibilidade para reunirmos às 11h e autorizo que o áudio da reunião seja gravado.

Até já.



RE: Responsabilidade Social Corporativa - Entrevista para Dissertação de Mestrado

Marketing <marketing@rioavefc.pt>

Para: Joana Tavares <joanaictavares95@gmail.com>

Boas Joana,

Prefiro hoje à 17.30h pois para a semana a agenda já se encontra preenchida.

E sim, autorizo a gravação e transcrição da entrevista para futura análise.

Muito obrigado pela compreensão.

Um até já.

Cumprimentos,

[Redacted Signature]



RIO AVE FUTEBOL CLUBE
ESTÁDIO DO RIO AVE FUTEBOL CLUBE | RUA D. SANCHES I | 4480-876 VILA DO CONDE, PORTUGAL
Telf. +351 912 547 836 | WWW.RIOAVEFC.PT



RE: Responsabilidade Social Corporativa - Entrevista para Dissertação de Mestrado

[Redacted Email] <**[Redacted Email]**@scbraga.pt>

Responder a: **[Redacted Email]** <**[Redacted Email]**@scbraga.pt>

Para: Joana Tavares <joanaictavares95@gmail.com>

Boa tarde Joana,

Sirvo-me do presente email para registo que autorizo a gravação e transcrição da entrevista.

Boa sorte!

Atenciosamente,