

**ANA MARGARIDA TAVARES DE SOUSA**

**AS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS  
UMA INVESTIGAÇÃO SOCIAL E CULTURAL APLICADA ÀS  
CASAS DO SPORT LISBOA E BENFICA**

**Orientador: Nuno Goulart Brandão**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Instituto de Educação**

**Lisboa**

**2012**

**ANA MARGARIDA TAVARES DE SOUSA**

**AS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS  
UMA INVESTIGAÇÃO SOCIAL E CULTURAL APLICADA ÀS  
CASAS DO SPORT LISBOA E BENFICA**

**Tese apresentada para a obtenção do grau de Doutor em  
Educação no curso de Doutoramento em Educação  
conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e  
Tecnologias.**

Orientador: Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Co-Orientador: Prof. Doutor Miguel Varela

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Instituto de Educação**

**Lisboa**

**2012**

*Só há uma forma de entender o fenómeno desportivo: na perspectiva das estruturas sociais. O que há de característico e fundamental, no desporto, é, justamente, o que define e caracteriza a sociedade em que ele se pratica e desenvolve.*

*José Esteves (1999, p.21)*

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Jorge Proença, pela sua liderança, profissionalismo, competência e caráter, que inspiram o meu trabalho diário.

Aos professores Nuno Goulart Brandão e Miguel Varela, pelo incansável apoio, disponibilidade, momentos de partilha e aprendizagem.

Ao *Sport Lisboa e Benfica*, em especial ao Dr. Domingos de Almeida Lima, pelo interesse, colaboração e disponibilidade.

À professora Salomé Marivoet, pela disponibilidade e conselhos.

À Sofia e ao António, pelas palavras de motivação e incentivo.

Aos meus pais e à Inês, pelo apoio e amor incondicional que sempre me têm dado.

À Beatriz e ao Pedro, porque sem eles nada na minha vida seria igual...

## RESUMO

O desporto é uma construção cultural cuja presença e importância na sociedade são notáveis. Apresenta-se como uma representação de um espaço social, produzido pelos indivíduos, do qual fazem parte os movimentos associativos, que através dos clubes desportivos desempenham um papel fundamental enquanto agentes de socialização.

A questão que acompanha toda esta investigação é «Qual é o papel social e uso das Casas do Benfica e de que forma contribuem para o desenvolvimento da Organização Desportiva *Sport Lisboa e Benfica*?». Nesse sentido a presente investigação tem por objetivo conhecer e descrever o fenómeno social e cultural das Casas do Benfica, bem como os níveis de identidade clubística, associações e lealdade à marca dos seus frequentadores, que fazem parte de uma das mais importantes marcas em Portugal, em termos da sua representatividade comercial, valor social e cultural, o *Sport Lisboa e Benfica*.

Através da realização de um inquérito por questionário a uma amostra de frequentadores das Casas do Benfica, conclui-se que estas têm um papel social e cultural de extrema importância, servindo ainda para elevar o sentido de identidade clubística, as associações e a lealdade à marca Benfica, o que contribui para a valorização da mesma e para o desenvolvimento do *Sport Lisboa e Benfica*.

**Palavras-chave:** organizações desportivas, sociologia, cultura, identidade, marca

## ABSTRACT

Sport is a cultural construction whose presence and importance in society are notable. It is presented as a representation of a social space, produced by individuals, playing the associative movement, as sports clubs, an important role as agents of socialization.

The problem that accompanies this research is “what is the social role and use of Casas do Benfica and how they contribute to the development of *Sport Lisboa e Benfica*?” In this sense, the present research aims to discover and describe the social and cultural phenomenon of Casas do Benfica, as well as the levels of club identity, membership and brand loyalty of its regulars, that are part of one of the most important brands in Portugal, in terms of its commercial representation, social value and cultural, *Sport Lisboa e Benfica*.

By carrying out a survey to a sample of regulars from the Casas do Benfica, it is concluded that these have a social and cultural role of extreme importance, serving to increase the sense of social identity, associations and brand loyalty, which contributes to the enhancement and development of *Sport Lisboa e Benfica*.

**Key- words:** sports organizations, sociology, culture, identity, brand

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>I PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO I. DESPORTO, FUTEBOL E IDENTIDADE.....</b>	<b>12</b>
1. O Fenómeno Desportivo .....	12
1.1. Desporto: conceitos, paradigmas e história.....	12
1.2. O desporto no contexto dos consumos culturais .....	21
2. Futebol, o desporto rei .....	31
2.1. Origem e história do futebol .....	31
2.2. A importância do futebol na análise da sociedade moderna.....	34
3. Identidade clubística .....	39
3.1. O futebol como produção simbólica e cultural .....	39
3.2. A sociabilidade e identidade no futebol .....	43
<b>CAPITULO II – AS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS, UM FENÓMENO SOCIAL E CULTURAL.....</b>	<b>56</b>
1. As Organizações Desportivas .....	56
1.1. Estrutura e funcionamento das Organizações .....	56
1.2. As Organizações Desportivas enquanto entidades sociais e culturais .....	62
2. O movimento associativo desportivo .....	66
2.1. O associativismo desportivo em Portugal.....	66
2.2. O Clube Desportivo: características e especificidades .....	70
3. Os adeptos, um público muito especial .....	78
3.1. Tribos: uma abordagem moderna e a sua relação com o futebol .....	78
3.2. Os adeptos também fazem parte do jogo.....	83

<b>CAPÍTULO III - A MARCA COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS.....</b>	<b>92</b>
1. A importância da gestão e do marketing nas Organizações Desportivas .....	92
1.1. A gestão desportiva .....	92
1.2. O marketing desportivo .....	100
2. <i>Branding</i> , a gestão da marca .....	110
2.1. Marca: conceitos e noções.....	110
2.2. <i>Brand equity</i> : o valor da marca.....	113
3. A marca nas Organizações Desportivas .....	120
3.1. O brand equity nos clubes desportivos.....	120
3.2. A identidade social e o <i>brand equity</i> .....	128
<b>II PARTE – ESTUDO EMPIRICO .....</b>	<b>133</b>
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGIA.....</b>	<b>133</b>
1. Enquadramento situacional do <i>Sport Lisboa e Benfica</i> .....	133
1.1. O Clube Desportivo <i>Sport Lisboa e Benfica</i> .....	133
1.1.1. História, modalidades e palmarés .....	133
1.1.2. Marca Benfica e áreas de negócio.....	139
1.2. O projeto social do <i>Sport Lisboa e Benfica</i> , a Fundação Benfica.....	142
1.2.1. Missão e objetivos da Fundação Benfica.....	142
1.2.2. A importância e o papel social da Fundação Benfica .....	144
1.3. As Casas do Benfica, delegações e filiais .....	149
1.3.1. História e estatutos das delegações e filiais .....	149
1.3.2. O aparecimento das Casas do Benfica .....	151
2. Estratégia Metodológica.....	155
2.1. Pergunta de partida, objeto e objetivos em investigação .....	155
2.2. Estudo exploratório .....	158
2.2.1. Resultados das entrevistas aos responsáveis pelas Casas do Benfica .....	162
2.2.2. Análise global dos resultados do estudo exploratório.....	187
2.3. Problemática e Modelo Concetual.....	193

2.4. Técnicas de investigação e procedimentos operacionais .....	205
2.4.1. Instrumentos de investigação.....	205
2.4.2. Procedimentos na recolha de informação.....	206
2.5. Caracterização da população em estudo e definição da amostra.....	208
2.6. Obstáculos encontrados.....	212
<b>CAPITULO V. RESULTADOS .....</b>	<b>214</b>
1. Sentido de Identidade Clubística.....	214
2. Associações à marca Benfica .....	228
3. Lealdade à marca Benfica.....	240
4. Resumo .....	246
<b>PARTE III – DISPOSIÇÕES FINAIS .....</b>	<b>250</b>
<b>CAPITULO VI. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>250</b>
1. Discussão dos resultados e validação das questões em investigação .....	250
1.1. Sentido de identidade clubística.....	250
1.2. Associações à marca .....	255
1.3. Lealdade à marca .....	258
1.4. O sentido de identidade clubística e o <i>customer brand equity</i> e a valorização da marca Benfica.....	260
1.5. Influência das variáveis afiliação, região, idade e género nas representações dos frequentadores sobre as Casas do Benfica .....	261
2. Contributo e perspetivas futuras de investigação .....	287
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>289</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>301</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>I</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>VIII</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes do Modelo de Brand Equity de Aaker .....	116
Figura 2 - Componentes do Modelo de Brand Equity de Keller .....	118
Figura 3 - Modelo de Brand Equity de Gladden, Milne & Sutton .....	122
Figura 4 - Componentes das associações e lealdade à marca.....	128
Figura 5 - Modelo identidade social-brand equity Underwood, Bond & Baer .....	131
Figura 6 - Símbolo do Sport Lisboa e Benfica .....	135
Figura 7 - Distribuição geográfica internacional dos adeptos do SLB .....	137
Figura 8 - Distribuição geográfica nacional dos adeptos do SLB .....	137
Figura 9 - Representação geográfica nacional das Casas do Benfica.....	154
Figura 10 - Representação geográfica internacional das Casas do Benfica .....	154
Figura 11 - Casas do Benfica que constituem a amostra do estudo exploratório.....	161
Figura 12 - Uso dado pelos associados às Casas do Benfica (ZU/NI).....	163
Figura 13 - Iniciativas de foro desportivo promovidas pelas Casas do Benfica (ZU/NI) .....	166
Figura 14 - Negócios de possível implementação pelas Casas do Benfica (ZU/NI).....	167
Figura 15 - Contributo que as Casas do Benfica podem dar à Fundação Benfica (ZU/NI).....	168
Figura 16 - Uso dado pelos associados às Casas do Benfica (ZU/IA).....	170
Figura 17 - Iniciativas de foro desportivo promovidas pelas Casas do Benfica (ZU/IA).....	172
Figura 18 - Negócios de possível implementação pelas Casas do Benfica (ZU/IA) .....	173
Figura 19 - Contributo que as Casas do Benfica podem dar à Fundação Benfica (ZU/IA).....	174
Figura 20 - Uso dado pelos associados às Casas do Benfica (ZR/NI).....	176
Figura 21 - Iniciativas de foro desportivo promovidas pelas Casas do Benfica (ZR/NI) .....	179
Figura 22 - Negócios de possível implementação pelas Casas do Benfica (ZR/NI).....	180
Figura 23 - Contributo que as Casas do Benfica podem dar à Fundação (ZR/NI) .....	180
Figura 24 - Uso dado pelos associados às Casas do Benfica (ZR/IA).....	182
Figura 25 - Iniciativas de foro desportivo promovidas pelas Casas do Benfica (ZR/IA).....	185
Figura 26 - Negócios de possível implementação pelas Casas do Benfica (ZR/IA) .....	185
Figura 27 - Contributo que as Casas do Benfica podem dar à Fundação (ZR/IA).....	186
Figura 28 - Modelo Concetual .....	194
Figura 29 - Modelo Concetual Desagregado .....	201
Figura 30 - Índices Desportivos .....	203
Figura 31 - Distribuição da amostra por sexo .....	209
Figura 32 - Distribuição da amostra por idade .....	210
Figura 33 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade .....	210
Figura 34 - Distribuição da amostra por condição perante o trabalho .....	211
Figura 35 - Distribuição da amostra por grupo social.....	211

Figura 36 - Distribuição da amostra por local de residência .....	212
Figura 37 - Tipo de afiliação dos frequentadores das Casas do Benfica .....	214
Figura 38 - Tempo de sócio do Sport Lisboa e Benfica .....	215
Figura 39 - Tempo de associado da Casa do Benfica .....	215
Figura 40 – Razões que levam os frequentadores a tornarem-se associados das Casa do Benfica .....	216
Figura 41 - Regularidade de frequência das Casas do Benfica .....	217
Figura 42 - Tipos de usos dados às Casas do Benfica .....	218
Figura 43 - Importância dos tipos de usos dados Casas do Benfica .....	219
Figura 44 – Expetativas dos frequentadores face aos serviços oferecidos nas Casas do Benfica .....	220
Figura 45 – Participação nas atividades de contributo para a Fundação Benfica .....	220
Figura 46 - Participação nas atividades culturais promovidas pelas Casas do Benfica .....	221
Figura 47 - Percurso desportivo dos associados das Casas do Benfica .....	221
Figura 48 - Participação nas atividades desportivas promovidas pelas Casas do Benfica .....	222
Figura 49 - Atividades/modalidades desportivas em que os frequentadores participam .....	222
Figura 50 - Atividades desportivas em que os associados gostariam de participar caso fossem oferecidas pelas Casas do Benfica .....	223
Figura 51 - Resultados dos Índices Desportivos .....	224
Figura 52 - Resultados dos Indicadores COMPASS .....	226
Figura 53 – <i>“Quando a equipa ganha venho mais à Casa do Benfica”</i> .....	228
Figura 54 - <i>“Gosto da imagem da Casa do Benfica”</i> .....	229
Figura 55 - <i>“Gosto das instalações da Casa do Benfica”</i> .....	229
Figura 56 - <i>“As atividades promovidas pela Casa do Benfica criam entusiasmo”</i> .....	230
Figura 57 - <i>“A tradição benfiquista está presente nas Casas do Benfica”</i> .....	230
Figura 58 - <i>“A Casa do Benfica partilha os valores dos benfiquistas”</i> .....	231
Figura 59 - <i>“São as pessoas que dão vida à Casa do Benfica”</i> .....	231
Figura 60 - Valores médios dos atributos percecionados em relação à marca .....	232
Figura 61 - <i>“A Casa do Benfica ajuda-me a ter orgulho do local onde vivo”</i> .....	233
Figura 62 - <i>“Os meus amigos associam-me à Casa do Benfica”</i> .....	233
Figura 63 - <i>“Comecei a frequentar a Casa do Benfica por causa dos amigos”</i> .....	234
Figura 64 - <i>“Comecei a frequentar a Casa do Benfica por causa da família”</i> .....	234
Figura 65 - <i>“Pensar na Casa do Benfica traz-me boas memórias”</i> .....	235
Figura 66 - <i>“Frequentar a Casa do Benfica ajuda-me a esquecer os problemas”</i> .....	235
Figura 67 - <i>“Gosto de conviver aqui na Casa do Benfica”</i> .....	236
Figura 68 – <i>“A Casa proporciona-me muitas alegrias”</i> .....	236

Figura 69 - " <i>Divirto-me quando frequento a Casa</i> " .....	237
Figura 70 - Valores médios dos benefícios percebidas em relação à marca .....	237
Figura 71 - " <i>Frequentar aqui a Casa do Benfica é muito importante para mim</i> " .....	238
Figura 72 - " <i>Gosto muito desta Casa do Benfica</i> " .....	238
Figura 73 - Valores médios das atitudes percebidas em relação à marca .....	239
Figura 74 - " <i>Sempre que tenho tempo livre venho para cá</i> " .....	240
Figura 75 - " <i>Nada me faria deixar de vir cá</i> " .....	241
Figura 76 - " <i>Não me imagino a viver sem vir aqui à Casa</i> " .....	241
Figura 77 - Valores médios do compromisso psicológico percebido em relação à marca .....	242
Figura 78 - " <i>Quando a equipa perde venho na mesma à Casa do Benfica</i> " .....	242
Figura 79 - " <i>Assistir aos jogos do Sport Lisboa e Benfica é aqui ou no estádio</i> " .....	243
Figura 80 - " <i>Venha ou não cá, estou sempre a par das iniciativas</i> " .....	243
Figura 81 - " <i>Compro sempre os artigos do Sport Lisboa e Benfica aqui na Casa do Benfica</i> " .....	244
Figura 82 - " <i>Sempre que venho aqui uso algo com as cores do Sport Lisboa e Benfica</i> " .....	244
Figura 83 - " <i>Participo em todas as iniciativas aqui da Casas do Benfica</i> " .....	245
Figura 84 - Valores médios do comportamento face à marca .....	245
Figura 85 – Atributos .....	256
Figura 86 – Benefícios .....	257
Figura 87 - Atitudes .....	257
Figura 88 - Índice de Associações à marca .....	258
Figura 89 - Compromisso psicológico .....	259
Figura 90 – Comportamento .....	259
Figura 91 - Índice de Lealdade à marca .....	260
Figura 92 - Afiliação vs Frequência .....	262
Figura 93 - Afiliação vs Frequência redefinida .....	263
Figura 94 - Teste Afiliação vs Frequência .....	263
Figura 95 - Afiliação redefinida vs Usos .....	264
Figura 96 - Afiliação redefinida vs Participação Desportiva .....	264
Figura 97 - Teste Afiliação redefinida vs Participação desportiva .....	265
Figura 98- Afiliação redefinida vs Participação nas Atividades Culturais .....	265
Figura 99 - Afiliação redefinida vs Participação nas Atividades Sociais .....	265
Figura 100 - Afiliação redefinida vs Associações e Lealdade á marca .....	266
Figura 101 - ANOVA Afiliação vs Associações e Lealdade à marca .....	266
Figura 102 - Região vs Afiliação .....	267
Figura 103 - Região vs Afiliação redefinida .....	267
Figura 104 - Teste Região vs Afiliação redefinida .....	268

Figura 105 - Região vs Frequência .....	268
Figura 106 - Região vs Frequência redefinida .....	269
Figura 107 - Teste Região vs Frequência redefinida .....	269
Figura 108 - Região vs Usos .....	270
Figura 109 - Região vs Participação Desportiva .....	270
Figura 110 - Teste Região vs Participação Desportiva .....	271
Figura 111 - Região vs Participação Atividades Culturais.....	271
Figura 112 - Região vs Participação atividades sociais .....	272
Figura 113 - Região vs Associações e Lealdade à marca .....	272
Figura 114 - Teste Região vs Associações e Lealdade à marca .....	273
Figura 115 - Género vs Afiliação .....	273
Figura 116 - Género vs Afiliação redefinida.....	274
Figura 117 - Teste Género vs Afiliação redefinida .....	274
Figura 118 - Género vs Frequência .....	275
Figura 119 - Género vs Frequência .....	275
Figura 120 - Teste Género vs Frequência .....	275
Figura 121 - Género vs Usos.....	276
Figura 122 - Género vs Participação Desportiva .....	276
Figura 123 - Teste Género vs Participação Desportiva.....	277
Figura 124 - Género vs Participação Atividades Sociais.....	277
Figura 125 - Género vs Participação Atividades Culturais .....	278
Figura 126 - Género vs Associações e Lealdade à marca.....	278
Figura 127 - Teste Género vs Associações e Lealdade à marca.....	278
Figura 128 - Idade vs Afiliação .....	279
Figura 129 - Idade vs Afiliação .....	279
Figura 130 - Idade vs Afiliação .....	280
Figura 131 - Idade vs Frequência.....	281
Figura 132 - Idade vs Frequência redefinida .....	282
Figura 133 - Teste Idade Frequência.....	282
Figura 134 - Idade vs Usos .....	283
Figura 135 - Idade vs Participação Desportiva .....	284
Figura 136 - Teste Idade vs Participação Desportiva .....	284
Figura 137 - Idade vs Participação Atividades Sociais.....	285
Figura 138 - Idade vs Participação Atividades Culturais.....	285
Figura 139 - Idade vs Associações e Lealdade à marca.....	286
Figura 140 - Teste Idade vs Associações e Lealdade .....	286

# INTRODUÇÃO

## Problemática, objeto e objetivos em investigação

A presença do desporto na sociedade como fenómeno global é indiscutível, apresentando-se este como um facto social total, considerado pela sociologia como uma representação de um espaço social produzido pelos indivíduos, com diferentes níveis de participação e poder, que contribui para a explicação do mesmo, identificando os valores presentes e os mecanismos de afirmação.

O que nos propomos estudar nesta tese são as Casas do Benfica, fenómeno social e cultural, analisado a partir do contexto das organizações desportivas, de forma a poder contribuir, quer para o aprofundamento do conhecimento científico existente sobre a identidade clubística e a marca, quer para a disponibilização de informação que permita a adequação das estratégias de intervenção destas associações e do próprio clube. Isto porque, as organizações desportivas poderão utilizar os resultados e análises da presente investigação para adotar políticas socialmente responsáveis e disponibilizar uma oferta que vá ao encontro das necessidades e desejos daqueles que as frequentam e a elas se associam.

É neste sentido que, após uma revisão da literatura relevante nesta área, iremos estudar uma das mais emblemáticas organizações desportivas portuguesas, o *Sport Lisboa e Benfica*, de forma a compreender qual o seu papel social e cultural na nossa sociedade. No âmbito do clube escolhemos as Casas do Benfica, associações culturais, desportivas e recreativas, sem fins lucrativos, porque constatámos que representam um fenómeno peculiar, visto não termos encontrado semelhante tipo de estrutura e representatividade, em mais nenhuma parte do mundo.

A natureza e especificidade do tema, fez-nos recorrer aos contributos de mais do que uma ciência social, sendo pertinente neste caso, procurar contributos quer na sociologia

(sociologia do desporto), quer nas ciências empresariais e económicas (gestão e marketing desportivo). Esta opção justifica-se pelo facto de que no contexto das organizações desportivas, é importante compreender, por um lado, os contornos e relações sociais entre as instituições e os atores, e por outro, os aspetos relacionados com a organização e promoção das atividades oferecidas e o comportamento dos consumidores. Pensamos que este «casamento» nos ajudará a compreender melhor o fenómeno em questão.

A nossa pergunta de partida é: *Qual é o papel social e uso das Casas Benfica e de que forma contribuem para o desenvolvimento da Organização Desportiva Sport Lisboa e Benfica?*

Considerando como objeto de estudo a realidade social e cultural das Casas do Benfica, os principais objetivos em investigação são: conhecer o papel social e usos das Casas do Benfica; perceber se o valor da marca Benfica resulta do sentido de identidade clubística dos seus associados e das associações e lealdade que estes mantêm à marca (costumer brand equity), potenciando o papel social e os usos das Casas do Benfica esta relação, contribuindo desse modo para o reforço e a valorização dessa mesma marca; e averiguar a influência da idade, sexo, região e afiliação dos atores nas suas representações sobre as Casas do Benfica.

A problemática em estudo nesta tese consiste no seguinte: o valor da marca Benfica (analisado da perspetiva das percepções dos associados das Casas do Benfica) resulta do sentido de identidade clubística dos seus adeptos/associados e das associações e lealdade que estes mantêm à marca (costumer brand equity), sendo que o papel social e os usos das Casas do Benfica potenciam esta relação contribuindo desse modo para o reforço e valorização da marca Benfica.

## **Fontes e referências teóricas**

O desporto, considerado pelo Conselho da Europa (1992, p.3) como “todas as formas de atividade física que através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”, afirma-se como um espaço social, que tem evoluído ao longo do tempo, assumindo contornos que refletem a cultura e paradigmas vigentes na sociedade.

O papel do desporto na sociedade é importante, dadas as suas funções. A esse respeito, o Conselho da Europa (1992) atribui-lhe funções: educativas; de saúde pública; sociais; culturais e lúdicas. O desporto é uma forma de entretenimento e uma importante ferramenta que contribui para a manutenção da qualidade de vida dos indivíduos e para uma sociedade mais inclusiva.

Este espaço social apresenta-se como uma forma de os indivíduos libertarem as suas emoções e quebrarem a rotina num contexto de excitação agradável e busca de prazer (Elias, 1992), podendo ainda considerar-se um produto cultural, social e económico, que funciona segundo uma lógica de mercado composto por uma oferta e procura, produzidas socialmente e, que se estruturam de forma dinâmica (Bourdieu, 1983). Esta ideia é reforçada por Marivoet (1998), que acrescenta ainda a individualização, o culto do corpo e o culto da diferença, bem como a procura dos lazeres ativos e a informalização dos espaços de prática, como características da sociedade, que trouxeram novas dinâmicas e valores às práticas desportivas.

O futebol surge neste contexto como uma prática que não deve ser considerada um mero jogo, ao invés, assume-se como um produto da sociedade contemporânea carregado de identidades e simbologias (Costa, 1997). Faz parte da cultura popular e, a incerteza do resultado confere a este espetáculo, uma intensidade dramática ao mesmo tempo que o torna numa celebração.

Essa dimensão simbólica, muito associada à história dos clubes desportivos (Neves & Domingos, 2004), parece funcionar, para os adeptos, como um contexto de socialização, em que estes convivem, partilhando e sentindo os feitos das suas equipas favoritas, como se fossem seus, procurando assim uma alternativa à falta de sentidos de pertença coletivos característicos da sociedade atual.

Esses clubes desportivos são organizações complexas, o que tem suscitado a curiosidade dos investigados das ciências sociais (Heinemann, 1999). A identificação dos indivíduos com um clube desportivo, que os leva a agregarem-se ao mesmo, denomina-se sociabilidade emocional, e pressupõe a existência de empatia entre esses grupos de indivíduos, o que resulta em emoções e afetos comuns que unem os mesmos (Maffesoli, 1998).

Para além da referida complexidade que caracteriza as organizações desportivas, estas vivem atualmente num contexto de incerteza e rapidez de mudança, trazido pela globalização (Guilianotti, 2005), que resulta num forte contexto concorrencial, que se traduz numa necessidade de encontrar estratégias de gestão e marketing que permitam satisfazer os desejos e necessidades dos seus frequentadores/consumidores. Estas organizações têm a mudança social como objetivo, nomeadamente no que respeita aos padrões de educação e saúde, criando oportunidades de recreação e bem-estar para os seus frequentadores.

A identificação com o *Sport Lisboa e Benfica* apresenta assim uma dimensão simbólica relacionada com a história do clube, o que mostra que associar-se às Casas do Benfica funciona como um contexto de pertença e sociabilização muito ligado às comunidades locais, pois como surge Horne (2006), o contexto desportivo leva os indivíduos a relacionarem-se, conviverem e partilharem as vitórias e derrotas como se da sua vida pessoal se tratasse, procurando uma alternativa à falta de sentidos de pertença coletivos.

Os grupos de adeptos podem ser também estudados enquanto tribos, sendo que esta noção se encontra relacionada com uma nova emergência de valores antigos, como o sentido de identidade local, a religião, entre outros. As tribos modernas funcionam assim de forma semelhante às tribos arcaicas, com características culturais homogéneas e laços estreitos de solidariedade entre os seus membros (Cova, 1997).

O comportamento do indivíduo é afectado por um processo contínuo de definição do seu espaço dentro dos grupos sociais a que pertence (Tajfel, 1974), sendo o seu auto-conceito constituído por uma identidade individual que inclui os vários atributos do indivíduo e por uma identidade social que inclui as várias categorias sociais.

Os elevados níveis de lealdade dos adeptos são de extrema importância para o desenvolvimento sustentado das organizações desportivas, visto que são estes que consomem os produtos e serviços por estas disponibilizados. Atualmente as equipas desportivas são marcas fortes que movem multidões, encontrando-se associado à referida lealdade, um sentido de identidade clubística forte.

Neste sentido, o valor da marca, designado por *brand equity*, pode considerar-se como o valor agregado atribuído a produtos e serviços, que se reflete na forma como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca (Kotler, 2000), assumindo assim uma importância crucial na gestão das organizações desportivas. Underwood, Bond & Baer (2001), referem que as marcas funcionam como recursos simbólicos na construção da identidade, caracterizada por níveis elevados de compromisso e envolvimento emocional, que funcionam como antecedentes e consequências do *customer based brand equity*. Isto significa que uma elevada identificação com a marca resulta em associações à marca mais fortes o que se traduz em perceções de qualidade dos produtos e serviços mais elevadas, aumentando assim a lealdade a uma determinada marca. Da mesma forma, esses elevados níveis de *brand equity* contribuem ainda mais para a incorporação dessas perceções no conceito de self dos indivíduos.

## **Metodologia de investigação**

A pesquisa inicial, que se seguiu à revisão da literatura acima referida, consistiu na análise de várias fontes documentais disponibilizadas pela direção do clube, como relatórios e outros documentos internos, tendo ainda incluído algumas conversas informais com elementos de vários departamentos do clube e de alguns associados e responsáveis pelas Casas do Benfica, de forma a começar a desenhar a etapa da recolha de dados quantitativos. Esta fase foi fundamental, tendo contribuído para a elaboração das questões do estudo exploratório, que consistiu na elaboração de um roteiro de entrevista a aplicar aos responsáveis pelas Casas do Benfica.

Neste estudo exploratório optámos por entrevistar uma amostra de quarenta responsáveis pelas Casas do Benfica, tendo recolhido essa informação via e-mail, no período de Março a Maio de 2011. Os principais resultados das entrevistas, juntamente com a restante informação já recolhida na fase da análise documental, forneceram informações fundamentais para a criação dos indicadores necessários à próxima fase.

Seguiu-se a construção do modelo concetual, onde definimos as dimensões, subdimensões e respetivos itens, a partir dos quais elaborámos as perguntas a incluir no questionário.

As questões em investigação decorrentes do modelo concetual elaborado, são então:

*Qual o papel social e cultural das Casas do Benfica, mais concretamente, qual a caracterização dos seus frequentadores e respetivos usos que estes lhes dão?*

*O valor da marca Benfica resulta do sentido de identidade clubística dos seus associados e das associações e lealdade que estes mantêm à marca (costumer brand equity), potenciando o papel social e os usos das Casas do Benfica esta relação, contribuindo desse modo para o reforço e a valorização dessa mesma marca?*

*As variáveis idade, sexo, região e afiliação dos atores influenciam as suas representações e perceções sobre as Casas do Benfica?*

Após a construção do questionário, que permitisse recolher a informação necessária para dar resposta às questões em investigação, foi feito um pré-teste, através da aplicação do questionário a uma amostra de cinquenta frequentadores das Casas do Benfica, para perceber se as perguntas estavam bem elaboradas e eram entendidas por todos. A aplicação dos quatrocentos questionários foi feita durante os meses de Abril e Maio de 2012, enviada e recebida por correio pela direção do *Sport Lisboa e Benfica*.

### **Razões da escolha do tema**

A escolha deste tema surgiu do interesse na área da organização e desenvolvimento do desporto, aqui concretizado através do estudo das organizações desportivas. Este interesse baseia-se na importância que estas estruturas assumem no desenvolvimento do desporto na sociedade, constituindo-se este num produto de significativa grandeza cultural e social, que contribui para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos indivíduos, dados os valores, benefícios e funções sociais que lhe estão associados.

Conhecer melhor esta realidade foi uma das razões que levaram à escolha do tema, daí a opção de estudar uma das maiores organizações desportivas portuguesas, o *Sport Lisboa e Benfica*.

Achámos interessante acrescentar a esta análise de carácter sociológico, uma perspetiva de organização e promoção do desporto, recorrendo para tal aos contributos das ciências empresariais e económicas.

Pensamos que esta complementaridade nos proporcionará uma melhor compreensão do fenómeno em análise, bem como contribuirá, por um lado, para o aumento

do conhecimento existente nas referidas áreas de estudo e, por outro, para a intervenção das próprias organizações desportivas, que poderão assim, conhecer melhor esta realidade social e cultural, do ponto de vista dos seus consumidores. Isto permitirá às organizações desportivas de um modo geral e, mais especificamente neste caso concreto ao *Sport Lisboa e Benfica*, desenvolver estratégias que possibilitem a satisfação dos necessidades e expectativas dos seus adeptos, o que poderá contribuir para o seu desenvolvimento e crescimento, ajudando a promover dessa forma o desenvolvimento do desporto nacional.

### **Organização da tese**

A presente tese encontra-se organizada em três partes distintas, sendo que a primeira é dedicada ao enquadramento teórico, a segunda aborda as questões relacionadas com o estudo empírico e na terceira e última parte são apresentadas as disposições finais.

A primeira parte «Enquadramento Teórico» estrutura-se em três capítulos, de forma a contextualizar as temáticas referentes ao desporto, organizações desportivas e marca.

O Capítulo I «Desporto, Futebol e Identidade» encontra-se dividido em três pontos, começando por tratar as questões relacionadas com o fenómeno desportivo, onde se abordam os principais conceitos, paradigmas e história, bem como o seu enquadramento no contexto dos consumos culturais. No segundo ponto encontra-se uma abordagem ao tema futebol, fazendo uma breve referência à sua origem e história, seguida da reflexão sobre a sua importância e contributo na análise da sociedade moderna. O terceiro ponto deste capítulo dedica-se à identidade clubística, e contextualiza o futebol como produção simbólica e cultural, bem como as questões relacionadas com a sociabilidade e identidade associadas ao mesmo.

O Capítulo II «As Organizações Desportivas, um fenómeno social e cultural» encontra-se também estruturado em três pontos, começando por abordar o tema das organizações desportivas, nomeadamente através de uma breve exposição sobre a

estrutura e funcionamento das organizações e a contextualização das organizações desportivas enquanto entidades sociais e culturais. O segundo ponto deste capítulo trata o movimento associativo desportivo, com especial destaque para um breve enquadramento do mesmo em Portugal, seguido de uma abordagem às características e especificidades dos clubes desportivos. O terceiro ponto deste capítulo foca-se nos adeptos, fazendo referência a estes enquanto uma espécie de tribos modernas, não esquecendo a particularidade de que estes fazem parte do jogo, no caso do futebol.

O Capítulo III «A marca como estratégia de desenvolvimento das Organizações Desportivas» começa por fazer no primeiro ponto uma breve abordagem de contextualização da gestão e marketing desportivos, essenciais ao sucesso de qualquer organização desportiva. No segundo ponto abordam-se as questões relacionadas com a gestão da marca (*branding*), começando por tratar os principais conceitos e noções da marca passando de seguida ao *brand equity*: o valor da marca. O foco do terceiro ponto deste capítulo é o valor da marca nas organizações desportivas, abordando essencialmente as questões relacionadas com as associações e lealdade à marca, que servirão de base ao modelo concetual.

A segunda parte «Estudo Empírico», engloba o Capítulo IV «Metodologia» que se encontra dividido em dois pontos, o enquadramento situacional do *Sport Lisboa e Benfica* e a estratégia metodológica. No primeiro ponto começa por se fazer uma breve síntese da história, modalidades e áreas de negócio do *Sport Lisboa e Benfica*, seguida de uma análise semelhante sobre a Fundação Benfica, e as Casas do Benfica. O segundo ponto deste capítulo foca-se na estratégia metodológica, onde se começa por apresentar a pergunta de partida, objeto e objetivos em investigação, seguida do estudo exploratório que realizamos numa fase inicial desta investigação. Após este estudo exploratório surge a construção e explicação da problemática e do modelo concetual; a exposição das técnicas, procedimentos investigação e principais obstáculos encontrados; e por fim a caracterização da população em estudo e definição da amostra. O Capítulo V «Resultados» encontra-se

estruturado em quatro pontos, sendo o primeiro dedicado à dimensão *sentido de identidade clubística*, o segundo à dimensão *associações à marca*; o terceiro à dimensão *lealdade à marca* e o último ponto ao resumo dos resultados.

A terceira parte «Disposições Finais» inclui o Capítulo VI «Análise e Discussão dos Resultados», organizado em dois pontos: a discussão dos resultados; e o contributo e perspetivas futuras de investigação.

---

# **I.PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

# **I PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **CAPITULO I. DESPORTO, FUTEBOL E IDENTIDADE**

### **1. O Fenómeno Desportivo**

#### **1.1. Desporto: conceitos, paradigmas e história**

O desporto e a educação encontram-se relacionados, uma vez que o desporto moderno teve origem em instituições, que surgiram primeiro em Inglaterra, mas que se foram espalhando por todo o mundo, como parte integrante do sistema educativo (Rees & Miracle, 2000). Contudo, os efeitos educativos do desporto não se restringem a essas instituições, sendo transversais a outras entidades presentes na sociedade, como é o caso dos clubes desportivos.

Muitos são os investigadores de diferentes áreas científicas que ao longo do tempo se têm dedicado ao estudo do fenómeno desportivo, com o intuito de tentar compreender os seus contornos e efeitos, resultando esse trabalho em diferentes noções e perspetivas, que tornam difícil a tarefa de chegar a um único conceito de desporto.

Nesse sentido, a compreensão da realidade desportiva vai depender dos diferentes ângulos de análise das ciências que se ocupam do seu estudo, sendo o desporto visto como um fenómeno natural pelas ciências biológicas, e como um fenómeno social pelas ciências sociais, como a sociologia e a psicologia.

No que às ciências biológicas respeita, o desporto é analisado considerando que os indivíduos não existem para além dos seus corpos, o que leva a um interesse em estudar processos bioquímicos, gastos energéticos, benefícios da atividade física, e tarefas motoras, entre outros aspetos.

Já para as ciências sociais, não faz sentido analisar o fenómeno desportivo sem considerar que os indivíduos são seres sociais, sofrendo assim influência do contexto em que se encontram inseridos, nomeadamente da estrutura e valores sociais vigentes. Neste sentido, a sociologia considera o fenómeno desportivo como um espaço social produzido pelos indivíduos, com diferentes níveis de participação e poder, e contribui para a explicação do mesmo, identificando os valores presentes e os mecanismos de afirmação (Marivoet, 1998, p.13-15).

Dois sociólogos de referência que trabalharam nesta área foram Norbert Elias e Pierre Bourdieu, cujos trabalhos ajudaram a compreender melhor o fenómeno desportivo.

Segundo Elias (1992), a leitura do espaço social desportivo indica que este tem evoluído com a sociedade, em especial com o desenvolvimento industrial, que tem aumentado o interesse pela prática desportiva, nomeadamente por parte das classes sociais com menos recursos económicos e culturais, dando lugar o *ethos* amador, de ideologia aristocrática, a um contexto competitivo e profissional relacionado com o processo civilizacional. O desporto apresenta-se como uma forma de os indivíduos libertarem as suas emoções e quebrarem a rotina num contexto de excitação agradável e busca de prazer, numa sociedade hiper normativa e reguladora. A esse respeito Dunning (2010), acrescenta ainda que um aspeto do processo civilizacional crucial à compreensão do desenvolvimento do desporto moderno relaciona-se com o controlo da violência e da agressão na sociedade.

O desporto pode ainda considerar-se atualmente como um produto cultural, social e económico, que funciona segundo uma lógica de mercado composto por uma oferta e procura, produzidas socialmente e que se estruturam de forma dinâmica, conferindo um carácter distintivo às classes sociais com níveis superiores de capital. Neste sentido, as classes sociais com níveis mais elevados de capital social, cultural e económico tendem a procurar modalidades que lhes confirmem distinção, segundo as lógicas sociais de afirmação.

Também as classes sociais com níveis de capital inferiores tentam, através do acesso a essas práticas, conseguir semelhante identificação social (Bourdieu, 1983).

As transformações que ocorreram na sociedade ocidental foram assumindo diferentes contornos ao longo da história e trouxeram espaço para o desporto se afirmar, nomeadamente através da codificação e institucionalização das práticas desportivas.

O trabalho destes autores será retomado mais à frente nesta tese, sendo pertinente nesta fase avançar para os conceitos de jogo e desporto. Nesse sentido, uma das primeiras definições de jogo é a de Huizinga (2003, p.45) que o considera uma “atividade voluntária, ou uma ocupação, que tem lugar dentro de certos limites estabelecidos de tempo e lugar, de acordo com regras livremente aceites, mas estritamente vinculativas, e que se institui como um fim em si mesmo, sendo acompanhado por um estado de espírito de tensão e de alegria, bem como pela consciência de ser «diferente» da vida normal.

Outros autores se expressaram no sentido de definir desporto, como é o caso de Coubertin, (1931) que considerou desporto como um culto voluntário e habitual de exercício muscular intenso suscitado pelo desejo de progresso e não hesitando em ir até ao risco; Magname (1964) para quem desporto é uma atividade de lazer cuja dominante é o esforço físico, praticada por alternativa ao jogo e ao trabalho, de forma competitiva, comportando regras e instituições específicas, e suscetível de se transformar em atividades profissionais; Dumazedier (1980) que distingue jogo de desporto, considerando que este último tem um carácter competitivo; e Caillois (1990) que organizou uma estrutura de classificação dos jogos em categorias: *agôn* (competição), *alea* (sorte), *mimicry* (simulação) e *ilinx* (vertigem).

Uma outra abordagem é a de Pires (2007, p.113-119) que elaborou um modelo penta dimensional de geometria variável para definir desporto tendo em conta cinco componentes: jogo (competição, sorte, simulacro, ordem/desordem e vertigem); agonística (tensão, agressividade, exibicionismo, frustração/compensação); movimento (força, velocidade, resistência e flexibilidade); institucionalização (memória, interesses, tradições,

legalidade/ilegalidade, compromissos e o proibido); e projeto (uma ideia para o futuro, estratégias, programas e recursos).

Segundo este modelo, o desporto pode ser entendido como um fenómeno macrossocial que atinge uma diversidade muito ampla de valores que configuram a sociedade moderna, sendo assim uma forma de envolvimento social que cria diversos padrões de envolvimento, tais como o dos praticantes, o dos consumidores e o dos produtores. A nível microssocial é um fenómeno que comporta instituições sociais (escola, família, etc.), regulamentadoras (normativos económicos, legais e políticos) e culturais (religião, media, artes, entre outras).

O conceito de desporto que consideramos mais adequado ao que o fenómeno desportivo representa nesta investigação é o que os Estados utilizam na definição das suas políticas desportivas. É o conceito que se encontra estabelecido na Carta Europeia do Desporto, do Conselho da Europa, e que considera desporto: “todas as formas de atividade física que através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis” (Conselho da Europa [CE], 1992, p.3). Pensamos que atualmente faz sentido pensar o desporto enquanto fenómeno mais abrangente, não o limitando por isso à visão mais tradicional de considerar apenas as atividades que têm competição formal, ou à ideia de que é uma prática de elites. Consideramos assim, que o desporto é uma prática que deve ser pensada em conjunto com as estruturas sociais, tendo em consideração a evolução da própria sociedade.

Independentemente das diferentes leituras e análises do fenómeno desportivo, e da dificuldade em atribuir um único conceito ao termo desporto, importa também conhecer a origem da prática desportiva, que é difícil apurar de forma precisa.

Há evidências arqueológicas que revelam a existência de práticas físicas já desde as sociedades pré-históricas, normalmente associadas a cerimónias e rituais sagrados.

Quanto às práticas físicas organizadas remontam às mais antigas civilizações humanas, tendo-se alterado a sua natureza consoante as condições ambientais, a cultura, o nível de desenvolvimento e a relação com outras instituições e entidades sociais como a área militar e a economia (Nixon & Frey, 1996, p.18).

O desporto é um reflexo da sociedade e, por isso, não tem sido imune às transformações que esta tem sofrido, encontrando-se enquadrado com as formações sociais que se vão apresentando ao longo do tempo.

O desporto moderno surgiu no século XIX, “representando simbolicamente os ideais utópicos da sociedade industrial.” (Constantino, 2006, p.14). Segundo o autor, existia uma crença segundo a qual o sucesso surgia sempre aos melhores, mediante condições de igualdade, ou seja, o desporto consistia num espaço de confronto e avaliação de desempenho corporais, onde os mais talentosos venciam. Contudo, na realidade, as condições sociais dos praticantes não são as mesmas, nomeadamente no que respeita à igualdade de oportunidades, não sendo assim o desporto uma competição entre iguais.

As transformações da sociedade, acima referidas, que começaram em Inglaterra no século XVIII, proporcionaram as condições sociais que resultaram numa maior adesão às práticas desportivas. Este efeito foi visível através: do aparecimento do *ethos* amador, em que a prática desportiva passou a ser motivada pelo gosto e prazer, sendo disso exemplo a caça à raposa; da formação de um Estado unificador que impôs regras e condutas sociais; e da substituição dos confrontos físicos por situações de simulação mimética (Marivoet, 1998, p.23-25).

Muitos dos desportos que são praticados nos dias de hoje de forma padronizada em quase todos os locais do mundo tiveram assim a sua origem em Inglaterra e eram inicialmente um privilégio da alta burguesia, tendo por isso um carácter elitista. Dada a grande influência que essa nação teve, o termo *sport* foi adotado internacionalmente para designar todas as modalidades modernas de competição lúdica, tornando aos poucos o

desporto acessível às outras classes sociais ampliando e diversificando o seu significado social.

Assim, foi o contexto de mudança trazido pela Revolução Industrial, que contribuiu para que o desporto se tornasse então numa prática social que de certa forma contribuiu para que os indivíduos se adaptassem à nova sociedade urbana e industrial, transformando-se estas práticas num movimento cultural, codificado por regras escritas, que estrutura os hábitos sociais de um povo.

De acordo com Elias (1992), novos valores surgiram na sociedade associados a uma diversificação cada vez maior das modalidades praticadas transformando o desporto num espaço que permite a libertação dos estados emocionais, através de uma busca de excitação e prazer, ganhando uma ampla importância social dadas as características do atual estágio civilizacional, caracterizado por sociedades fortemente normalizadas, e marcadas pela imposição que é feita aos indivíduos de não exteriorizarem os seus estados emocionais.

Apesar de atualmente o desporto se afirmar pela codificação e institucionalização das diferentes práticas físicas, assentes na regulamentação e regulação das ações desportivas que se inserem num processo mais geral de normalização das sociedades, este não deve ser considerado como um produto da industrialização, mas sim uma adaptação à moderna vida económica, política e social. Características da sociedade atual como a individualização, o culto pela diferença, a rutura com a uniformidade e a rotina, a normalização niveladora, juntamente com o culto do corpo, a procura de lazeres ativos e a informalização dos espaços de prática e dos tempos que lhe são dedicados, trouxeram uma dinâmica própria bem como novos valores às práticas desportivas. (Marivoet, 1998, 27-28).

Toda esta evolução resultou na consagração do desporto como um direito de todos os cidadãos que deve ser salvaguardado pelo Estado. Isto significa que investir em

infraestruturas desportivas e criar as condições necessárias para o acesso à prática desportiva generalizada, é proporcionar uma melhoria no bem-estar e saúde da população.

Segundo a Lei de Bases da Atividade Física e Desporto “todos têm direito à atividade física e desportiva, independentemente da sua ascendência, sexo, raça, etnia, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou religiosas, instrução, situação económica, condição social ou orientação social” (Lei 5/2007, Artigo 2º).

Marivoet (1998, p.32) refere que “o conceito de desporto tem necessariamente que se tornar mais abrangente tendo em conta a realidade que se expressa na sociedade”. Contudo, para a autora, o elemento integrador do sistema desportivo continua a ser a valorização dada à apreciação da capacidade de realização de performances desportivas numa dada modalidade codificada, como participante ou como espectador, contribuindo para o seu bem-estar físico e saúde e produzindo prestígio e poder nos espaços sociais em que se inserem, bem como aumentando o seu *status* económico.

Atualmente, fatores como a progressiva profissionalização do desporto e a crescente dinâmica da indústria do espetáculo desportivo, vieram comprometer a visão idealista do desporto, constituindo assim uma excessiva comercialização do mesmo e uma crescente dependência deste face à economia, política e meios de comunicação social (Constantino, 2006, p.14). A este tema voltaremos mais à frente.

Importa, de igual forma, fazer um breve resumo da forma como o desporto surge em Portugal, começando por referir que o processo de desportivização na nossa sociedade assumiu uma forma mais definida no final do século XIX. Consolidaram-se os elementos característicos da prática desportiva moderna nas primeiras décadas do século XX, dando assim continuidade ao processo iniciado noutros contextos onde as condições históricas levaram à expansão dos desportos codificados.

As práticas desportivas foram-se difundindo e ganhando cada vez mais adeptos, devido à formação de uma rede de clubes, associações e federações, originando uma atividade regular e fazendo do desporto uma das formas de lazer moderno, tal como o cinema, o teatro e outros espetáculos.

O percurso de afirmação do desporto em Portugal, como prática e consumo, foi feito em função das dinâmicas regionais e demográficas, adaptou-se às formações sociais e políticas e influenciou relações entre classes, géneros e nacionalidades. Com o comité criado em 1909, surge o movimento olímpico português, com uma dinâmica nacionalista promovida pelo Estado através da atividade do Exército e da Marinha, cujo propósito era a militarização da sociedade civil, a educação da juventude, a disciplina dos corpos, a higienização médica e a propaganda nacionalista. O Estado pretendia generalizar a educação física, através da escola e da criação de instituições específicas como a Casa Pia de Lisboa e o Ginásio Clube Português. É no tempo do Estado Novo que o desporto começa a ser estudado de forma mais organizada, dando origem a diferentes modelos de práticas reproduzidos na Mocidade Portuguesa em 1936, na Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho em 1935 e no Instituto Nacional de Educação Física em 1940 (Neves & Domingos, 2011, p.8-13).

Celestino Marques Pereira, António Leal de Oliveira, José Esteves, Noronha Feio, Sílvio Lima, e Alfredo Melo de Carvalho são exemplos de autores que começaram a estudar a educação física e o desporto e cujos contributos são visíveis em trabalhos sobre temas como o desporto popular, o associativismo e o desporto espetáculo. Contudo, só muito recentemente o desporto começou a merecer maior atenção por parte de ciências como a história, a sociologia e a antropologia.

Segundo Neves & Domingos (2011, p.117) “o desporto cria um novo objeto, autonomiza-se, gerando um quadro temporal próprio que penetra no tempo quotidiano. Estrutura-se elaborando regras universalmente aceites, contemplando todos por igual,

instituindo organismos de tutela, nacionais e supranacionais, no sentido de as assegurar.” Assim, nesta fase importante, o desporto promove a competitividade e organiza-se racionalmente numa sociedade que caminhava para a globalização, evidenciada pelo grande desenvolvimento dos meios de comunicação, num tempo em que as ideias de democratização e de igualdade de oportunidade se iam impondo.

A profissionalização do desporto em Portugal surge na viragem do século XX, permitindo alcançar prestígio, reconhecimento e ascensão social. A iniciativa privada vai penetrando no mercado, encarando a atividade desportiva como um negócio, contribuindo assim para o desenvolvimento do desporto através do preenchimento de algumas das lacunas existentes.

Ao longo do século XX, e com o desenvolvimento da economia do desporto, o número de infraestruturas desportivas aumentou significativamente, bem como aumentou também a atenção dada ao enquadramento espacial e legal.

É na vertente de competição e como espetáculo que o desporto vai conquistando o público, fenómeno que se mantém até à atualidade, aumentando cada vez mais a tendência de internacionalização que Portugal tem acompanhado. O número de participações em competições e a qualidade dos resultados têm evoluído, assim como o acolhimento e organização de grandes e mediáticos eventos desportivos e o número de atletas e dirigentes portugueses em organismos internacionais.

A realização de grandes eventos desportivos internacionais tem-se revelado muito interessante a nível nacional uma vez que contribui para aumentar a notoriedade do país no exterior. Estes estimulam ao mesmo tempo as diversas atividades económicas desenvolvidas nas respetivas comunidades locais, permitindo também a melhoria das infraestruturas desportivas, que muitas vezes são remodeladas ou até construídas de raiz. A organização de eventos desportivos internacionais dá ainda visibilidade pública às modalidades e aos seus praticantes, bem como aumenta a capacidade de organização e

intervenção dos organismos desportivos. Por último, a performance dos atletas sai valorizado e o interesse do público pelas competições desportivas aumenta.

Segundo Horne & Manzenreiter (2006) os grande eventos desportivos são centrais na sociedade pós moderna capitalista e, contribuem para a construção de uma relação social com significado numa sociedade em constante mudança que, por isso mesmo, constitui uma ameaça permanente a esses mesmos significados.

Quanto a nós, quer o impacto dos grandes eventos desportivos, quer as funções social e educativa do desporto, contribuem para dar a este uma dimensão global e uma importância cada vez maior também na sociedade portuguesa, inserindo-o definitivamente no contexto dos consumos culturais.

## **1.2. O desporto no contexto dos consumos culturais**

A importância que o desporto tem conquistado na sociedade, como foi referido no ponto anterior, indica que o desporto é indiscutivelmente uma prática inserida no contexto dos consumos culturais, num mercado que funciona segundo uma lógica de oferta e procura, o que o torna num produto: social, que envolve a organização e participação dos indivíduos; económico, que mobiliza toda uma indústria desportiva; e cultural, devido aos valores associados à atividade física e performance desportiva (Bourdieu, 1983).

Esta ideia de desporto enquanto produto sugerida pelo referido autor, é extremamente importante, quer para a compreensão do funcionamento das Organizações Desportivas, quer para o desenvolvimento do mesmo, e continua, no nosso entender, muito pertinente no contexto atual. A procura e a oferta desportivas são atualmente produzidas socialmente porque este mercado está cada vez mais vocacionado para disponibilizar aos indivíduos aquilo que estes realmente querem consumir como práticas de lazer. Assim, a

oferta já não é uma decisão unilateral por parte das entidades públicas e privadas, mas sim o resultado dum estudo de mercado que procura adequar as necessidades e interesses, quer da oferta, quer da procura. Pensamos que a comunicação social tem tido um papel importante para esta adequação da oferta e procura, visto que os consumidores/praticantes estão cada vez mais informados e conseqüentemente, mais exigentes nas suas escolhas.

Outro aspeto que ajuda a compreender este contexto é o facto de estarmos hoje perante uma sociedade de consumo, em que o estilo de vida dos indivíduos é influenciado por várias componentes, como é o caso da carga cultural, do simbolismo dos objetos, dos valores morais e das normas dessa sociedade, que os levam a consumir determinados produtos como forma de alcançar um estatuto social mais prestigiante. “A nossa sociedade pensa-se e fala-se como sociedade de consumo” (Baudrillard, 2008, p.264). Esta, cada vez mais se transforma em “sociedade de hiperconsumo” (Lipvetsky, 2007; Lipovetsky & Serroy, 2010).

Os aspetos relacionados com a sociedade de consumo têm sido objeto de interesse sociológico desde a década de 60. Burns (1966), considerou que o consumo pós moderno é muito mais do que os objetos que compramos e/ou consumimos, ou seja, a ideia de uma sociedade consumista representa uma grande mudança na forma como a sociedade funciona e se vê a si própria.

Contudo, só nas últimas décadas do século XX é que se começou a entender o consumo como forma, dos indivíduos ou grupos de indivíduos, formarem as suas identidades e compreenderem a sociedade em que vivem, sendo que essas noções são, na nossa opinião, centrais na compreensão do contexto desportivo e de lazer atual.

Segundo Abercrombie & Warde (2000, pp. 349-355), falar numa sociedade de consumo implica comprar e consumir produtos, nos quais se incluem produtos e serviços relacionados com o lazer, que se têm assumido como um dos principais interesses e preocupações dos indivíduos. Isto sugere que este consumo é um fator chave na identidade

dos indivíduos, satisfazendo as suas necessidades e expressando a sua posição na sociedade em que estão inseridos. Ainda segundo o autor, quando os indivíduos vivem em função dos objetos que as rodeiam, dá-se nesse contexto a designação de cultura de consumo ou estilo de vida.

Existem outras perspetivas relacionadas com a cultura de consumo, como é o caso de Featherstone (1991) que defende que esta diz respeito ao ambiente social, onde os meios de comunicação (media e publicidade) se tornaram centrais, ao redefinir os significados dos produtos desportivos de modo a vendê-los. Os media desportivos estão em constante evolução tecnológica e são importantes signos que interagem permanentemente com a sociedade (Kennedy & Hills, 2009).

As audiências foram crescendo ao longo do tempo, sendo que o desenvolvimento do desporto enquanto produto cultural de entretenimento se tornou assim cada vez mais difundido aos diferentes estratos sociais (Goldlust, 2004).

Para nós, a cultura de consumo vem dar uma maior liberdade de escolha e diversidade de oportunidades aos indivíduos, sendo que concordamos que ao mesmo tempo influência as suas identidades e estilos de vida.

Pode então dizer-se que o desporto é muito mais do que uma prestação desportiva. Este pode ser considerado uma prática corporal socialmente construída que se transforma e adquire significados e funções distintas em função dos diferentes atores sociais que as apropriam.

Esta ideia encontra-se reforçada por Constantino (2006, p.9) ao afirmar que “o desporto pode servir de meio de inculcação de normas culturais, de processo de expressão da resistência ao controle e à dominação, de lugar de construção de identidades sociais, de suporte de ideologias e de afirmação de legitimidades políticas. O ato desportivo não é só uma expressão da capacidade de rendimento corporal. É, claramente, um produto que

encerra um valor cultural, económico e político”. Concordamos com esta posição do autor, uma vez que o desporto é um excelente meio para transmitir as normas e valores existentes numa sociedade, contribuindo dessa forma para a construção das identidades sociais, mostrando-se muito mais do que uma mera performance corporal.

O desporto enquanto fenómeno cultural e social apresenta importantes funções para a população. Segundo a Carta Europeia do Desporto são cinco as funções do desporto: educativa (de forma a promover a prática desportiva ao longo da vida); saúde pública (contribuindo para a manutenção da qualidade de vida); social (promovendo uma sociedade mais inclusiva); cultural (conhecendo, protegendo e respeitando o ambiente); e lúdica (importante forma de entretenimento) (CE, 1992). Estas funções atribuem ao desporto um lugar de destaque no que respeita à qualidade de vida e bem-estar dos indivíduos.

Também o Livro Branco do Desporto, elaborado pela Comissão das Comunidades Europeias, considera o desporto um fenómeno social e económico crescente que contribui para os objetivos de solidariedade e prosperidade da União Europeia (Comissão das Comunidades Europeias [CCE], 2007).

Melhorar a saúde pública é a primeira função social do desporto mencionada no Livro Branco, e surge face aos problemas de obesidade e outras patologias crónicas características das sociedades sedentárias, que poem em causa a qualidade de vida da população, bem como sobrecarregam os orçamentos de saúde e economia.

O reforço do papel educativo do desporto também é realçado no documento referido, devido ao facto dos valores veiculados pelo desporto contribuírem para desenvolver os conhecimentos, motivações e competências sociais e cívicas. Esta relação do desporto com a educação é assim inequívoca, uma vez que, as diversas entidades envolvidas no sistema desportivo funcionam como importantes agentes de socialização na nossa sociedade, ajudando na formação e educação dos indivíduos ao longo da sua vida. Consideramos que estes agentes de socialização representam um papel não menos

importante do que outros agentes, como a escola e a família, assumindo por isso o desporto e, neste caso concreto, os clubes e associações, um especial destaque no que à dimensão educativa diz respeito.

Associada ao papel educativo do desporto surge a promoção do voluntariado e cidadania, assente nos princípios de *fair play*, respeito pelas regras do jogo, respeito pelo outro, solidariedade e disciplina, presentes nas diversas organizações desportivas que se vão constituindo na sociedade.

Outra função social do desporto é favorecer a inclusão social e a igualdade de oportunidades, através do fomento da participação e do sentimento de pertença que facilitam a integração na sociedade.

O reforço da prevenção e luta contra a violência e o racismo também é uma das funções sociais do desporto, visto que este diz respeito a todos os indivíduos, independentemente do sexo, raça, idade, deficiência, religião, convicções e orientação sexual, bem como condições económicas e sociais.

A partilha de valores com outras regiões do globo, contribui para o diálogo, favorecendo a educação, saúde, desenvolvimento e paz, através de ações concretas, como é o caso das campanhas de sensibilização.

Por último, o desenvolvimento sustentável apresenta-se também como uma função social do desporto, existindo uma preocupação constante em encorajar o respeito pelo ambiente, eficiência energética, entre outros aspetos, através da promoção de atividades ecologicamente sustentáveis.

Após a compreensão das funções sociais do desporto, importa analisá-lo à luz da cultura. Essa relação é bem visível já desde os primórdios do jogo. O desporto teve a origem no jogo, referindo Huizinga (2003, p.17) que o jogo é mais velho do que a cultura, pois esta pressupõe a existência de uma sociedade humana e já antes os animais brincavam de uma

forma na qual podemos identificar os diferentes elementos do jogo. No entanto, o jogo deve considerar-se mais do que um fenómeno meramente fisiológico ou um reflexo psicológico, possuindo uma função significativa, ou seja, um sentido.

Como já referimos atrás, Pierre Bourdieu associou o desporto à estrutura de classes sociais presentes na sociedade, afirmando que este é uma função social das novas práticas culturais que correspondem à hierarquia vigente na época em questão. Segundo o autor “parece indiscutível que a passagem do jogo ao desporto propriamente dito se tenha realizado nas grandes escolas reservadas «às elites» da sociedade burguesa, nas *public schools* inglesas, onde os filhos das famílias da aristocracia ou da grande burguesia retomaram alguns jogos populares, isto é, vulgares, impondo-lhes uma mudança de significado e de função muito parecida àquela que o campo da música erudita impôs às danças populares” (Bourdieu, 1983, p.139).

Pensamos que a leitura do autor se revela pertinente visto que atualmente o desporto ainda se apresenta, em muitos casos, como uma regalia ao acesso apenas daqueles que possuem mais capital e tempo livre, membros de classes sociais altas, embora existam exceções visíveis em desportos mais populares. Contudo, no nosso entender, a própria democratização das práticas desportivas, o desenvolvimento da indústria desportiva e o investimento que as entidades governamentais têm feito em infraestruturas desportivas, tem tornado o mesmo cada vez mais acessível a indivíduos pertencentes a diferentes classes sociais.

Outra noção importante e pertinente ao nosso estudo das organizações desportivas, é que o desporto está intimamente relacionado com a cultura e ajuda a compreender o que acontece na sociedade e porque é que acontece. Um exemplo disso é a forma como os indivíduos se organizam e os diferentes padrões dos seus comportamentos sociais, bem como a forma como estes interpretam e dão sentido às interações sociais e experiências coletivas.

Segundo o etnólogo Allen Guttmann (1978, p.57) “uma grande vantagem do modelo «Weberiano» é que permite ver no microcosmo (desporto moderno) as características modernas do macrocosmo (sociedade moderna) – secularismo, equidade, especialização, racionalismo, organização burocrática e quantificação. Estas características acrescidas da busca de *records*, que se manifesta de uma forma muito mais impressionante no desporto do que na restante ordem social, são elementos interdependentes, sistematicamente relacionados com o tipo ideal de uma sociedade moderna”.

Esta afirmação mostra que na perspetiva deste autor, o desporto ajuda à compreensão das tendências mais gerais da organização social moderna, sendo um consumo cultural que evolui com a própria evolução da sociedade. O secularismo refere-se ao afastamento do universo religioso; a equidade traduz-se na igualdade de oportunidades perante a competição; a especialização está presente na dedicação e aperfeiçoamento técnico por parte dos atletas; o racionalismo está presente na padronização das regras; a hierarquização administrativa explica a organização burocrática; a preocupação com a medição do desempenho aqui designada de quantificação; e por fim, a busca de «records» encontra-se expressa numa obsessão de ser melhor do que outros atletas foram no passado. O trabalho deste autor contribuiu para melhor explicar e compreender o desporto enquanto fenómeno social, contudo foram-lhe apontadas algumas limitações como por exemplo, o facto de este não contemplar a polaridade entre razão e emoção presentes no desporto.

Norbert Elias considera que as sociedades modernas desenvolvem meios de compensar as tensões acumuladas pelos indivíduos que as constituem, resultando num contínuo esforço que estes fazem para manter o autocontrolo. O desporto é uma das formas utilizadas para satisfazer os impulsos instintivos, afetivos e emocionais que as regras sociais normalmente não permitem, possuindo assim um efeito catártico. “Como um complemento ao mundo premeditado, às atividades altamente impessoais orientadas para o trabalho, as

instituições de lazer, quer sejam teatros, concertos, corridas ou jogos de críquete, não são mais do que formas de representação de um mundo de fantasia irreal.” (Elias, 1992, p.116).

O autor interpreta ainda, como já foi referido atrás, o aparecimento do desporto na era moderna como um processo de desportivização das atividades lúdicas que implicam esforço físico, que distanciou as práticas físicas das suas possíveis antecessoras (tradições gregas ou romanas), referindo ainda que este é um processo geral de transformação sociocultural que abrange mudanças na estrutura da personalidade, no estilo de vida e nas relações sociais.

Para nós, as interpretações dos autores acima mencionados sobre o fenómeno social desportivo, não se devem considerar separada ou exclusivamente quando se procura uma explicação sobre esta temática. Todas têm contributos e limitações, sendo de qualquer forma um inegável contributo à compreensão deste fenómeno mostrando que o universo desportivo permite muitas leituras.

Questões como a mercantilização e a espectacularização do desporto não devem ser esquecidas. Estas foram levadas ao expoente máximo na sociedade de massas, com a contribuição da ação dos media especializados e das oportunidades criadas por um mercado publicitário em expansão que vieram revolucionar o desporto contemporâneo.

Esta relação entre o desporto e os media tem sido importante, visto que estes têm contribuído para a construção do próprio significado de desporto ao longo do tempo (Whannel 1992, Horne et al. 1999). Ao divulgar o desporto, os media foram tornando o mesmo cada vez mais apelativo aos seus públicos, o que tem contribuído para o desenvolvimento do próprio desporto, nas suas vertentes profissional e amadora. Mas não devemos ignorar o fato de que também o desporto é muito atrativo para os media, dadas as características do primeiro. A este respeito, para Koppett (1994) são sete as principais características que tornam o desporto atrativo para os media: compreensibilidade;

continuidade; coerência; legibilidade; risco; experiência vicária e; baixo custo associado a esse tipo de experiências.

Do mesmo modo, também a publicidade, tem contribuído para o consumo do produto cultural que é o desporto. Para Leiss et al. (1986) o consumo de bens e serviços, nos quais a publicidade tem um importante papel, tem tido a função de fornecer aos indivíduos orientações para a sua identidade pessoal e social, dizendo «quem estes são», «onde pertencem» e «quem querem ser».

Já a espectacularização das práticas desportivas é vista, por um lado, de forma funcional para satisfazer as necessidades de aliviar o stress e as tensões que advêm da vida rotineira dos indivíduos que constituem a sociedade e, por outro, como a conversão da competição desportiva em espetáculo popular e a formação de hábitos desportivos passivos que se expandiram, significativamente, a partir das transmissões televisivas.

No nossa opinião, o consumo de produtos, práticas dirigidas e entretenimento desportivo são múltiplas e muito diferentes de país para país, estando atualmente o consumidor desportivo disposto a pagar para ter em troca o valor simbólico que esse consumo lhe traz.

Estes consumos de produtos culturais desportivos estão assim intimamente relacionados com a estrutura da sociedade. Como sustenta Esteves (1999, p.21), “só há uma forma de entender o fenómeno desportivo: na perspectiva das estruturas sociais. O que há de característico e fundamental, no desporto é justamente, o que define e caracteriza a sociedade em que ele se pratica e desenvolve”.

Esta posição do referido autor é, no nosso entender, fundamental para o entendimento do fenómeno desportivo numa perspectiva de relações de convivência humana, visto que este não existe isoladamente, mas sim como uma construção social, em

que os diferentes atores se relacionam através da prática de atividades desportivas, o que transforma a sociedade e os indivíduos.

Tendo em consideração as especificidades do desporto, que foram expostas neste primeiro ponto da presente tese, torna-se mais fácil de compreender porque este é considerado um produto cultural cada vez mais comercializado na atual sociedade de consumo e hiper consumo. Ele é igualmente útil na compreensão da sociedade, uma vez que funciona como um espelho da mesma, no que às relações entre os diversos atores diz respeito, confirmando assim a sua riqueza social e cultural e importante dimensão educativa.

## **2. Futebol, o desporto rei**

### **2.1. Origem e história do futebol**

Apenas um número muito limitado de desportos consegue alcançar a cultura popular genuína e, chegar muito além do seu nicho próximo de produtores e consumidores. Segundo Markovits & Rensmann (2010), esses desportos compõem aquilo a que chamamos cultura desportiva hegemónica, definida pela assistência, acompanhamento, preocupação, debate e vivência associada a um determinado desporto, em vez de simplesmente jogá-lo. Pensamos que é indiscutível a inclusão do futebol nesta categoria de desportos.

O futebol é uma das maiores instituições culturais existentes, a par da educação e dos media, uma vez que molda e reforça as identidades nacionais um pouco por todo o mundo (Giulianotti, 1999). Devido a isso, as antigas barreiras entre o local, a região, o país e o globo, são constantemente penetradas ou até destruídas.

Importa agora perceber como surgiu o futebol e analisar se este mantém as características e objetivos que inicialmente tinha, ou se, como as restantes instituições sociais, tem evoluído com a sociedade.

Embora que, nos moldes atuais o futebol se trate de uma conceção inglesa, a sua origem remonta à Antiguidade, nos jogos em que duas equipas disputavam uma bola, sendo no entanto difícil de precisar cronológica e geograficamente de forma exata visto que muitas são as civilizações que reclamam a sua prática.

Alguns antropólogos referem que as primeiras formas de futebol primitivo remontam à pré-história, dadas as inscrições nas paredes das grutas da ilha da Nova Guiné, sendo nessa altura um jogo essencialmente lúdico, não se encontrando associado à ideia de exercício físico destinado à manutenção da forma física (Coelho & Pinheiro, 2002).

Também segundo Giulianotti (1999), já nas civilizações mais antigas se jogavam vertentes «folk» de futebol, como por exemplo, nas tribos indígenas da América Central e Amazónia.

Outros relatos existem defendendo que as primeiras partidas de jogos com bola terão ocorrido no Extremo Oriente, na China e no Japão, como referem documentos da época referida. Existem também registos que ligam as civilizações grega e romana aos jogos com bola, fazendo estes parte dos seus hábitos de lazer e de preparação militar, desenvolvendo qualidades de combatividade, vigor e resistência. No continente americano também existem vestígios milenares dos jogos com bola, nomeadamente na prática de exercícios físicos em que o objetivo era colocar uma bola no lugar específico depois de passar a defesa adversária.

Também um pouco por toda a parte na Europa se foi reclamando a invenção do futebol, como foi o caso dos franceses, dos italianos e dos ingleses. Contudo, é difícil apurar de forma precisa onde terá começado o futebol como hoje conhecemos (Guilianotti, 1999). No caso dos ingleses, os historiadores britânicos reclamam a origem do jogo (Coelho & Pinheiro, 2002, p.17-18), num episódio que aconteceu no século VIII, em que num ataque viking os ingleses capturaram o chefe invasor e atravessaram a aldeia pontapeando a sua cabeça, o que mais tarde deu origem à criação de um esférico, feito de uma bexiga de porco que simbolizava a cabeça do chefe viking, quando se queria comemorar uma vitória.

O futebol moderno nasce, como já foi referido, no século XIX em Inglaterra, sendo que foi nessa altura, nas *public schools*, que surgiram as primeiras leis que criaram as condições que permitiram a sua autonomização. Foi nestas escolas que o desporto e a cultura física se tornaram centrais no que respeita a questões relacionadas com a construção do carácter, o ensino das virtudes de liderança, a lealdade e a disciplina (Guilianotti, 1999). Segundo o autor, estes eram os princípios base da nova filosofia de «*mens sana in corpore sano*».

Em Outubro de 1863, na reunião de Freemasons Tavern, em Londres, unificaram-se os diferentes regulamentos e criou-se a *Football Association* cujo objetivo era estabelecer de forma definitiva as regras do jogo e difundir a modalidade por toda a Inglaterra, inicialmente como uma prática recreativa aristocrática e mais tarde como um escape para as classes sociais emergentes do desenvolvimento industrial (Coelho & Pinheiro, 2002, p.20).

Com o passar do tempo, este jogo foi-se tornando mais regulamentado e seguro, deixando de constituir um perigo para a ordem pública, conquistando assim cada vez mais praticantes e adeptos, dando origem à vertente de competição, profissionalismo e meio de promoção social, por oposição à vertente anterior em que se jogava o jogo pelo jogo, num ideal elitista amador. Segundo Giulianotti (1999), o futebol que antigamente se praticava não era civilizado mas violento, ao contrário do que hoje acontece.

Esta oposição entre amadorismo e profissionalismo no futebol transformou-se numa questão moral, que opôs classes no final do século XIX em Inglaterra, devido ao pagamento de compensações salariais que os clubes passaram a oferecer aos seus jogadores, dadas as receitas que obtinham dos espetadores.

A expansão internacional começou a surgir um pouco por toda a Europa, seguindo uma lógica semelhante ao que aconteceu em Inglaterra, começando por ser uma prática elitista que aos poucos se ia alargando à classe popular. Mais tarde, através do colonialismo inglês, o futebol acabou por se espalhar por todos os continentes.

As principais instituições que foram criadas para regular o futebol foram a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), fundada em 1904 e a *Union of European Football Associations* (UEFA), em 1954, estando assim criadas as condições para o aparecimento e crescimento das competições internacionais das seleções nacionais, como são os casos do Campeonato do Mundo, do Campeonato da Europa e da Taça América, e as competições internacionais de clubes, entre as quais se destacam a Taça dos

Clubes Campeões Europeus, a Taça das Taças, A Taça UEFA, a Taça Libertadores da América e a Taça Intercontinental (Coelho & Pinheiro, 2002, p.31-38).

Começa também a assistir-se a uma importância cada vez maior dada aos estádios, que têm crescido em número e que são cada vez mais cómodos e atrativos, tornando-se em autênticos símbolos de identidade dos próprios clubes, tema que retomaremos mais à frente nesta tese.

## **2.2. A importância do futebol na análise da sociedade moderna**

O futebol, caracterizado no ponto anterior, é atualmente um fenómeno mundial que desperta paixões entre os adeptos, cria entusiasmo, exaltação e fascínio, e um envolvimento profundo que poderá ser comparado ao culto e fé religiosos.

A sua importância e popularidade têm vindo a aumentar ao longo do tempo em quase todas as partes do globo, independentemente dos sistemas políticos, económicos e até do nível de desenvolvimento dos países. É, no nosso entender, provavelmente o desporto/espetáculo de lazer preferido na sociedade atual.

É um fenómeno transversal às diferenças sociais (Giulianotti, 1999) que, segundo Coelho & Pinheiro (2002, p.12-13), pode ser explicado por diferentes abordagens, que se resumem em seguida.

Uma das abordagens relaciona-se com uma explicação marxista, que defende que o efeito narcótico do futebol é imposto aos indivíduos como forma de desviar a sua atenção das preocupações sociais e políticas, para um estado de «embrutecimento» que os torna mais suscetíveis de manipulação por parte do Estado.

Outra das explicações considera o futebol como um produto das necessidades do sistema de produção e consumo capitalista, o que promove o materialismo que leva à

diminuição da consciência das classes desfavorecidas, constituindo assim um meio de coerção e controlo social.

A fuga à realidade quotidiana, em que os indivíduos procuram libertar-se do stress e preocupações que a vida lhes impõe, neste contexto mais estável e organizado que é o futebol, é outra das teorias abordadas. Como abordaremos mais à frente, as sensações vividas no estádio funcionam como uma compensação para as frustrações familiares, profissionais e pessoais comuns na sociedade ocidental, vivendo assim os indivíduos as vitórias e sucessos das equipas como se fossem pessoais.

Uma outra perspetiva explicativa, é a que compara o futebol a uma religião, em que o comportamento exaltado e fanático dos adeptos, que entoam cânticos, idolatram jogadores, usam símbolos, bandeiras, e cores, se assemelha a um culto de adoração.

Qualquer uma destas abordagens ajuda a perceber o fascínio pelo futebol, contudo a sua popularidade também se deve a questões estruturais, de que são exemplo o facto de ser um jogo simples, que pode ser praticado em qualquer lugar, com apenas uma bola, o que o torna pouco dispendioso (Giulianotti, 1999). As regras são simples e facilmente entendidas por todos, o que favorece o interesse, quer pela participação, quer na discussão sobre esse tema, que no fundo representa uma luta controlada que estimula a excitação nos que assistem aos jogos. Esta excitação resulta, segundo Elias (1992) de um processo civilizacional na direção de um progressivo controlo emocional, que caracteriza as sociedades atuais.

Tal como já foi referido, os jogos com bola têm uma origem sagrada, representando rituais antigos associados ao culto ao sol, símbolo de divindade, dos povos Maoris, que assim eram vistos como uma simbologia da conquista de poder (Callois, 1990, p.204).

No futebol, a bola é o objeto a conquistar, a controlar, simbolizando a força de um grupo nos seus combates sociais, como sugere Costa (1997, p.73). Ela significa domínio,

poder e tem uma vida própria. Tem ainda a capacidade de mobilizar os indivíduos, pondo-os em contacto uns com os outros, funcionando assim como um meio de comunicação, embora seja a um nível inconsciente.

Podemos começar por referir que o futebol é muito mais do que um jogo, é um produto da sociedade contemporânea que exprime identidades e simbologias. É uma modalidade que move multidões, e é o aspeto mais visível da cultura popular em todo o mundo, dadas as interações, sentimentos e emoções que envolve.

É um fenómeno global e uma excelente ferramenta de sociabilidade utilizada na educação de crianças e jovens. Segundo Murad (2006), o futebol é um fato social total na sociedade, dada a sua riqueza no que respeita à análise da mesma, constituindo-se como um campo privilegiado de observação da realidade.

Sendo uma prática desportiva que reúne uma elevada aceitação, raros são os indivíduos que não vão aos estádios ou que não assistem aos jogos pela televisão, funcionando esta prática de lazer como um escape à rotina quotidiana.

Pode fazer-se ainda uma análise numa outra perspetiva no sentido de considerar o futebol como uma continuidade de outras experiências sociais como a religião, a guerra ou a tribo. O estádio de futebol é um espaço de exposição de dinâmicas de identificação simbólica no qual os atores sociais desempenham um papel de partilha de significados e de representações culturais e sociais (Morris, 1981).

É neste sentido que podemos analisar através do desporto os princípios básicos de organização da sociedade, os seus valores, problemas e ideologias, reproduzindo a imagem desta mesma sociedade. Segundo Costa (1997), o desporto pode ajudar a dar sentido à vida do homem, ultrapassando uma crise de valores e sentido de vida, dando lugar a uma imagem de si mesmo numa perspetiva de racionalidade adequada à sua natureza espiritual e transcendente.

O futebol pode ajudar a sociedade a compreender as suas estruturas, constituindo-se como um meio de integração social e de dissimulação das deficiências da mesma, bem como uma justificação da realidade sociopolítica.

Ainda segundo o autor, “o futebol constitui não somente uma grelha de leitura da sociedade e da situação do homem no jogo do mundo e na marcha da história mas também um convite a olhar sempre mais longe, impedindo que o horizonte da expectativa do homem se confunda com o campo da sua experiência” (Costa, 1997, p.81).

O futebol ajuda-nos a voltar às origens da sociedade, e reflete o que se passa na mesma, nomeadamente as suas lutas e contradições, o que lhe confere uma força explicativa singular. Assume um carácter simbólico, e através de uma forte significação para o individuo e para a sociedade, mostra o quanto a sua análise é pertinente.

Pensamos assim que o futebol é um laboratório de análise da sociedade, dada a sua indiscutível universalidade e o impacto que tem no povo, que o torna num fenómeno social tão abrangente e complexo.

Convém ainda referir que a realidade do futebol tem um domínio maioritariamente masculino e que o seu funcionamento obedece a uma lógica economicista, ambas características marcantes da sociedade ocidental. Contudo, a entrada das mulheres neste domínio é cada vez mais significativa, tal como acontece noutras áreas da vida social.

Este aspeto é só mais um dos exemplos que ilustram as inúmeras semelhanças entre o que se passa no universo desportivo, e o que se verifica nas diversas áreas da vida em sociedade, mostrando assim a pertinência do estudo do fenómeno desportivo, em especial o futebol. Contribui para melhor conhecermos as formas de organização e comportamentos dos indivíduos, bem como as suas relações e interações carregadas de emoções, estados de exaltação, sentimentos de pertença, conflitos, sucessos, derrotas, alegrias e tristezas.

Segundo Giulianotti (1999), qualquer discussão sobre o tema futebol deve começar por considerar o fato de que este é atrativo e importante a um nível global, e que não existe, provavelmente, nenhuma outra cultura popular que envolva de forma tão apaixonada os seus participantes e espetadores.

### **3. Identidade clubística**

#### **3.1. O futebol como produção simbólica e cultural**

No nosso entendimento, é inegável que o futebol se assume como uma produção simbólica e cultural com um significado importante na sociedade. A esse respeito, Costa (1997, p. 14) refere que “o desporto está cheio de símbolos e de rituais. Ele não se reduz a práticas que produzem emoções fortes, mas introduz-nos um sistema de comunicação simbólica que penetra no nosso inconsciente. O funcionamento simbólico do desporto faz ressurgir recordações antigas...e permite-nos descobrir a presença de certos traços da cultura arcaica que se encontram camuflados na nossa cultura industrial”.

Esta reflexão do autor mostra como o desporto tem um funcionamento simbólico, o que ajuda a compreender a paixão que o futebol reúne à sua volta. Para além da vertente mítica e sagrada, acima referida, onde as vitórias e derrotas simbolizam a vida e a morte, as competições desportivas são realizadas em contextos que favorecem o espetáculo que é uma celebração, uma festa, um drama, enfim, um contexto espaço-temporal único na vida dos indivíduos.

Os heróis míticos acabam por funcionar como modelos, uma vez que os media atribuem este destaque aos atletas, transformando-os em super-homens para o imaginário popular, que os considera ídolos que representam o sucesso que muitas vezes os indivíduos não conseguem alcançar.

Os jogadores de futebol são então os heróis que os adeptos idolatram, em parte graças à contribuição que os próprios clubes dão ao transformarem os mesmos em figuras simbólicas. Veja-se o exemplo da estátua de Eusébio no estádio da Luz, que no fundo funciona como forma de imortalizar uma grande figura do futebol português de todos os tempos, adquirindo assim uma simbologia religiosa e de culto. Ele é uma figura nacional, um

modelo de homem e de atleta, um «Deus» que ficará para sempre referenciado como alguém que trouxe tantas conquistas e alegrias ao povo.

Muitas vezes as competições internacionais entre equipas de futebol, são vistas como representações simbólicas da luta entre diferentes países ou regiões, que não são mais do que uma atualização dos mitos e rituais antigos na nossa sociedade, que devido à incerteza do resultado, fazem história através dos feitos alcançados pelo homem, exercendo assim uma enorme influência no imaginário popular (Giulianotti, 1999).

Esta realidade não escapa ao facto de ser nos meios populares que o futebol mais se difunde, devido à sua linguagem simples e com forte incidência corporal, revestindo-se desta forma de um carácter simbólico, como já foi referido.

Os nomes que são atribuídos aos estádios pelos seus adeptos, mostram que até os locais onde o espetáculo desportivo ocorre se revestem deste carácter simbólico e mítico, como é o caso da «Catedral» para os benfiquistas.

Segundo Costa (1997, p.41), um dos simbolismos do futebol é a celebração da morte, visto que uma das equipas vai sempre «morrer», isto é perder. É este lado dramático e angustiante que é vivido pelos adeptos, que nunca sabem o que vai acontecer à sua equipa, que confere a este espetáculo uma intensidade dramática considerável. Contudo, esta morte é seguida da «ressurreição» que mostra o caminho que o homem deve seguir para alcançar a vitória e a conquista da imortalidade. Estamos então perante uma atividade mimética, cuja simbologia se encontra associada à luta contra a morte (Giulianotti, 1999). É uma celebração do modelo mítico e gestos rituais dos caçadores do paleolítico, sendo a bola o substituto da presa.

Esta festa do futebol é celebrada fora da vida quotidiana, que fica temporariamente em suspenso, dando lugar a uma experiência constituída por sentimentos e emoções fortes

que por vezes é exacerbada e conduz a excessos que originam problemas como é o caso da violência que cada vez mais está presente nestes momentos e contextos.

No fundo, é a procura constante do homem por alcançar sempre mais e de se aproximar do seu potencial máximo, que confere ao recorde desportivo um carácter simbólico presente numa sociedade moderna em que a ciência e a tecnologia contribuem para uma superação constante. Bater um recorde é alcançar o potencial máximo, é o auge da realização pessoal.

O desporto em geral, e o futebol em particular, são um meio de expressão da cultura de um povo, que diz muito sobre a sua história, organização, funcionamento e mentalidades vigentes. É um ponto de encontro de indivíduos que partilham de formas de estar, sentir e pensar semelhantes.

Atualmente a cultura desportiva vive muito dos resultados, devido ao facto da evolução do desporto ter levado a que este se assumisse como um produto num contexto de consumo, como já foi abordado anteriormente. Este aspeto reveste-se de enorme importância visto que o culto do corpo e o aspeto lúdico do desporto deram lugar ao culto do progresso e da ciência, características muito próprias da sociedade industrial em que vivemos, expressas na máxima do desporto moderno de Pierre Coubertin: «*Altius, Citius, Fortius*».

O desporto vê-se envolvido numa luta mais ampla pelo poder e hegemonia (Costa, 1997), como se pode constatar pelo envolvimento dos dirigentes desportivos noutros contextos políticos, mostrando que também no desporto estão presentes contradições básicas da sociedade, tal como acontece noutras formações culturais, cujos desvios nos resultados representam constantemente uma ameaça ao desporto.

O desporto tem o poder de revelar ao homem da sociedade moderna os valores humanos essenciais, resistindo assim à corrupção do tempo e adaptação a todas as culturas,

para que consiga atingir a sua missão de fornecer os modelos de atuação e formas de transcender o seu destino.

Da análise da literatura existente abordada, podemos então considerar que a cultura é parte indissociável do futebol, atribuindo-lhe contornos que se vão alterando ao longo da história, e que o vão caracterizar e tornar num fenómeno popular e mediático de elevadas proporções.

Os clubes de futebol, que abordaremos mais à frente, têm aqui um papel fundamental porque estão muito enraizados numa cultura, nacional, regional e até local, reunindo características que levam a que as multidões se associem em torno de um interesse comum que é a vitória da sua equipa.

Os adeptos defendem a sua cultura clubística, mostrando orgulho na sua equipa favorita e acompanhando os seus jogos, atletas e histórias, tornando-se em alguns casos num dos aspetos mais importantes das suas vidas.

As questões até aqui abordadas são centrais na nossa investigação, uma vez que, para compreender o papel social das organizações desportivas devemos ter em consideração os aspetos relacionados com a importância do futebol na nossa sociedade, que atualmente assume uma posição muito relevante no cenário da cultura popular, mobilizando entidades, indivíduos e recursos significativos. O seu impacto na sociedade também é facilmente visível, o que nos traz mais curiosidade em conhecer melhor os usos dados a essas organizações desportivas, no nosso caso específico, a um grupo de núcleos/associações das mesmas – as Casas do Benfica.

Neste contexto, não podemos deixar de abordar os aspetos relacionados com a sociabilidade e a identidade vividas nessas mesmas organizações.

### 3.2. A sociabilidade e identidade no futebol

Consideramos que o interesse massivo pelo futebol está relacionado com as preferências, valores, crenças e contextos que definem a identidade dos agentes no espaço social, atribuindo diferentes sentidos a uma mesma prática.

Para esta nossa consideração contribuiu a noção de *habitus*, que se traduz num conhecimento adquirido pelos indivíduos, que desenvolvem determinadas atitudes e práticas, que neste caso, ajuda a relacionar o nível afetivo destes com o futebol. Bourdieu considerou o *habitus* um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de perceções, de apreciações e de ações. Este torna possível a realização de tarefas infinitamente diferenciadas, graças a transferências analógicas de esquemas que permitem resolver os problemas de modo semelhante e graças às correções incessantes dos resultados obtidos, dialeticamente produzidos por estes resultados (Bourdieu, 1989).

O *habitus* é assim uma aptidão social durável, que varia no espaço e no tempo, sendo transferível para os diferentes domínios da vida social. Ainda segundo o mesmo autor, os agentes sociais fazem parte de um determinado *campo* e procuram por isso reproduzir a lógica a este inerente, resultando as suas ações da interiorização das estruturas desse campo e de outros que possam integrar. Todos esses campos são constituídos por hierarquias e disputas por posições sociais e produtos simbólicos.

Para melhor compreender as dinâmicas existentes nestes campos, importa perceber a noção de capital, que amplia os bens para capital económico, cultural, social e simbólico, posicionando assim os indivíduos no espaço social do campo, mediante a posse, ou não, dos referidos capitais, bem como as respetivas quantidades dos mesmos, de forma a ganhar maior poder e prestígio na sociedade que integram.

No caso desta investigação, podemos pensar a noção de campo relacionando-a com a produção dos sentidos identitários no contexto das relações de poder e dos interesses que se jogam nas próprias organizações desportivas e entre estas outras, visto que Bourdieu (1989) refere também a este respeito que a estrutura de poder numa sociedade, relaciona-se com a perceção do espaço social das hierarquias de poder, identificadas pelos modos de vida e respetivos sistemas de dominação simbólica.

A título de exemplo dos trabalhos realizados por diversos autores sobre a aplicação das noções de *habitus*, *campo* e *capital* acima descritas, Giulianotti (2004) refere que estes aspetos estão bem visíveis por exemplo nos clubes de golfe, que constituem um espaço exclusivo e privilegiado do *habitus* de classe, em que combinações particulares de capital (educacional, cultural e económico) determinam o acesso a este. Ainda segundo o autor, apesar das críticas que têm sido apontadas ao trabalho de Bourdieu, o seu contributo para a compreensão do fenómeno desportivo continua a ser pertinente na atualidade, uma vez que, as práticas desportivas continuam a ser moldadas por indivíduos com diferentes tipos de capital, que por isso constroem *habitus* influenciados pelas classes sociais que têm caracterizado os campos dessas mesmas práticas desportivas.

Os adeptos tomam partido por um dos clubes/equipas o que conduz a um descontrolo controlado das emoções (Elias, 1992, Giulianotti, 1999). Este é, como já referimos anteriormente, um dos fatores fundamentais na popularidade do futebol e ajuda a compreender o espaço privilegiado que este constitui no que se refere à expressão de identidades coletivas e antagonismos regionais. As equipas de futebol são símbolos de identidade coletiva e de afirmação, através do envolvimento emocional, lealdade e pertença a um determinado coletivo regional.

A competição desportiva e as dinâmicas criadas em seu redor produzem conflito e unidade. Como afirma Simmel (2008) o conflito é um elemento integrante das interações sociais sendo no caso desta investigação, a disputa da Liga de futebol nacional do *Sport*

*Lisboa e Benfica* com os outros clubes rivais um terreno agregador da participação e envolvimento dos adeptos. É neste contexto que estes sentem que precisam de ajudar o clube no qual se reveem, seja na presença nos jogos a apoiar a equipa seja nos espaços físicos do clube.

Neste caso não iremos abordar as questões relacionadas com o tema do conflito, como é o caso da violência, não por não serem importantes, mas porque sendo o nosso objeto de estudo as Casas do Benfica. Estas funcionam mais como um meio de união do que de conflito, pelo facto de serem todos adeptos da mesma equipa, daí os seus elevados níveis de frequência mesmo quando o clube perde.

Uma outra noção importante é a de solidariedade mecânica que, segundo Durkheim (1956), depende da extensão da vida social que a consciência coletiva alcança, sendo que quanto mais forte a consciência coletiva, maior a intensidade da solidariedade mecânica. Aliás, para o indivíduo, o seu desejo e a sua vontade são o desejo e a vontade da coletividade do grupo, o que proporciona uma maior coesão e harmonia social.

Este sentimento pode estar na base do sentimento de pertença a uma nação, a uma religião, à tradição, à família, ou no caso desta investigação, às organizações desportivas/equipas, contribuindo assim para o reforço das identidades gerando dinâmicas coletivas de vigilância e fiscalização no seio dos adeptos dos clubes. Estes acontecimentos mobilizam os indivíduos para a necessidade de associação, para o compromisso e para a lealdade perante a marca, levando assim ao reforço das identidades (Marivoet, 2007).

Coelho & Pinheiro (2002, p.15) elucidam também estes aspetos referindo que, “a lealdade clubística é ao mesmo tempo uma manifestação do sentimento de pertença ao coletivo, uma forma de participação nele e ainda de oposição a outros coletivos”.

O desporto, no nosso entender, pode ser visto como um fenómeno social que produz efeitos na vida de muitos grupos podendo considerar-se como um espelho de outras instituições e processos sociais, influenciados pelas diferentes culturas.

Para melhor compreendermos os aspetos relacionados com a sociabilidade e a identidade no futebol, importa perceber como é que a cultura influencia as sociedades e o próprio desporto. Neste contexto, pode considerar-se que a cultura diz respeito ao enquadramento das distintas formas de viver partilhadas pelos membros de uma sociedade, consistindo numa soma de conhecimentos sobre capacidades, papéis, normas, crenças, objetivos, valores e produtos materiais que são transmitidos geração após geração (Nixon & Frey, 1996, p.39).

Uma outra noção de cultura é a Schaefer (2006, p.61-67) considera que cada cultura tem a sua forma própria de lidar com as tarefas básicas da sociedade, sendo os seus principais elementos: a língua (sistema abstrato de significados de palavras e símbolos para todos os aspetos da cultura, que é o fundamento de qualquer cultura); as normas (padrões de comportamento estabelecidos por uma sociedade, que podem ser formais ou informais consoante estejam ou não escritas); as sanções (penalidades ou recompensas por condutas relativas a uma norma social); e os valores (considerações coletivas do que é considerado bom, adequado e desejável ou pelo contrário, mau, inadequado e indesejável numa sociedade).

A cultura de uma sociedade engloba assim, tanto os aspetos intangíveis (crenças, valores e normas) como os aspetos tangíveis (objetos, símbolos ou tecnologias), formando o contexto em que os indivíduos vivem as suas vidas, tornando assim possível a cooperação e comunicação (Giddens, 2000, p.22). Os valores, segundo o autor, atribuem significado e orientam os indivíduos na sua interação com o mundo social, enquanto as normas são as regras de comportamento que refletem ou incorporam os valores de uma sociedade, sendo

que ambos variam muito de sociedade para sociedade, variando também nesse sentido as práticas desportivas mais procuradas a cada momento.

Estas noções contribuíram para defender a nossa posição, visto que consideramos o desporto uma instituição social moldada pela cultura, mantendo com esta uma relação de interdependência indicada pelo valor que tem numa determinada sociedade. É um elemento de cultura popular e de massas que está integrado nas tradições culturais das sociedades funcionando como uma fonte de identidade e simbolismo entre nações.

Percebida a relação e dependência entre desporto e cultura é interessante perceber de que forma este pode ser entendido como veículo de socialização, que contribui para a formação do *habitus* de cada indivíduo, como já foi anteriormente abordado.

A socialização pode ser entendida como um processo contínuo através do qual os indivíduos desenvolvem e moldam as suas identidades sociais, criando uma noção de si próprios e aprendendo a desempenhar diferentes papéis sociais e relacionais. A socialização requer que se interiorizem as expectativas que os outros têm e que se atue de modo a não defraudar essas expectativas (Nixon & Frey, 1996).

Neste sentido, consideram-se papéis sociais as expectativas socialmente definidas seguidas pelos indivíduos de uma determinada posição social. Alguns sociólogos veem os papéis sociais como partes constantes e algo inalteráveis da cultura de uma sociedade, tornando-os factos sociais. Já outros consideram que os indivíduos não são sujeitos passivos à espera de serem programados, mas sim sujeitos que concebem e assumem papéis sociais, no decurso de um processo de interação social.

Já Giddens (2000, p.26) define socialização como um processo através do qual as crianças, ou outros membros da sociedade, aprendem o modo como vivem em sociedade, através da transmissão da cultura através do tempo e das gerações. Esta socialização será fundamental, no nosso entender, para a transmissão da cultura e tradições das

organizações desportivas, aumentando a probabilidade da perpetuação da identidade e afiliação clubística dos indivíduos ao longo do tempo.

Ainda Coackley (2001, p.88) considera a socialização como um processo interativo, complexo através do qual os indivíduos formam as suas ideias sobre quem são e sobre a forma como se encontram ligados ao mundo que os rodeia. Para nós esta visão do autor é também muito pertinente, visto que as organizações desportivas, enquanto agentes de socialização, participam na construção das identidades sociais dos indivíduos que as frequentam, criando laços com as comunidades locais.

O processo de socialização está então relacionado com o desporto, tal como acontece noutras atividades e experiências na vida dos indivíduos, sendo a prática desportiva mais do que uma mera experiência física, uma experiência social, que influencia a tomada de decisão e a formação da identidade. No caso da socialização no desporto, esta relaciona-se com a forma como os indivíduos aprendem a participar no desporto, já no que se refere à socialização através do desporto importam os efeitos que a participação e aprendizagem têm no desenvolvimento psicológico e social nos papéis que desempenham fora do contexto desportivo.

A formação da identidade dos indivíduos é influenciada por este processo de socialização, visto que se encontra relacionada com os entendimentos que os indivíduos têm acerca de quem são e do que é importante para eles, existindo dois tipos de identidade: a identidade social e a identidade pessoal (Giddens, 2000, p.26).

Segundo o autor, por identidade social entendem-se as características que os outros atribuem a um dado indivíduo que indicam quem é a pessoa posicionando-a em relação a outros indivíduos com quem partilha atributos. As identidades sociais têm uma dimensão coletiva, estabelecendo as formas como uns indivíduos se assemelham aos outros. Já a identidade pessoal distingue os indivíduos e diz respeito ao processo de desenvolvimento pessoal através do qual formulamos uma noção de nós próprios e da

forma como nos relacionamos com o mundo à nossa volta. Quer a identidade pessoal, quer a identidade social, são determinantes na ligação dos indivíduos a uma determinada organização desportiva, contribuindo no nosso entender para a construção de um sentido de identidade clubística nos mesmos.

Também Sousa (2008, p.129), afirma que “ter um lugar no mundo social, seja individual ou coletivo, significa que a pessoa é parte de algo, com o qual partilha semelhanças, pertencendo a uma rede de relações sociais entre os seres humanos”.

Pensamos que as identidades sociais têm um grande impacto nas emoções, percepções e comportamentos dos indivíduos que se associam a práticas desportivas, e especialmente quando são adeptos de um clube desportivo.

Assim, a escolha dessas práticas desportivas, e até das práticas que os indivíduos decidem assistir, está então relacionada com a identidade e não acontece no vazio, sendo que os indivíduos optam por aquelas com que se identificam, dependendo de fatores como a idade, a classe social, o género, as suas capacidades, raça/etnia, etc.

A importância do desporto enquanto fonte de identidade não é um desenvolvimento «pós moderno», contudo foi nesta época que a sua importância se parece ter intensificado devido às questões relacionadas com o consumo, que vieram substituir uma anterior ótica, maioritariamente marcada pelo trabalho, como fator preponderante na vida dos indivíduos (Wagg, Brick, Wheathon & Caudwell, 2009, p.119-124), aspeto já anteriormente abordado nesta tese, quando referimos a atual existência de uma cultura de consumo que inclui produtos e serviços desportivos.

Contudo, embora seja evidente a relação entre a construção de identidades e o desporto, quer tendo em consideração o ponto de vista da performance e do consumo desportivo, por exemplo, como adepto, ou até as questões relacionadas com o género, raça,

sexualidade e identidade nacional, existem ainda algumas questões sem resposta sobre como essas identidades são construídas (Horne, 2006).

Existem trabalhos que sugerem que o desporto ajuda na formação do carácter daqueles que com este se encontram envolvidos ao longo da sua vida, sendo que a participação em atividades desportivas parece ter efeitos positivos quando se encontra associada a aspetos como: o aumento das oportunidades de desenvolver novas identidades; um melhor conhecimento do mundo e da forma como este funciona; as novas experiências que existem para além do desporto; a formação de novas relações para além do contexto desportivo; a ideia clara sobre a forma como o desporto pode ser usado como uma base para lidar com outros desafios fora do seu contexto; a diferente noção sobre como os outros definem, veem e lidam com as pessoas e o aumento da oportunidade de desenvolver competências e responsabilidades noutras atividades para além da prática desportiva. Por outro lado, se a prática desportiva trazer constrangimentos ou limitações à vida dos indivíduos as consequências sociais poderão neste caso ser negativas (Coackley, 2001, p.88-97).

No entanto, quer os referidos impactos sejam negativos ou positivos, eles não acontecem, por si só, automaticamente na presença da prática desportiva, mais precisamente, manifestam-se sobretudo quando o contexto cultural em que os indivíduos vivem a isso lhes proporciona.

Para nós, a relação entre socialização e desporto é útil na compreensão de que o fenómeno desportivo envolve diferentes experiências e consequências dependendo, por exemplo, se o âmbito da prática é a performance desportiva ou o lazer e prazer, sendo de qualquer forma, um contexto importante que tem influências a nível pessoal, social e cultural.

Sendo o desporto um importante marco cultural, político e comercial, que participa na formação de identidades e mercados (Boyle & Haynes, 2000), não podemos deixar de

falar no importante papel da globalização na construção dessas mesmas identidades e mercados.

A este respeito, a globalização, entendida como os processos que levaram a que os indivíduos estejam ligados numa única sociedade (sociedade global), não determina que desapareça o sentido de identidade nacional, nem a identidade pessoal, ao invés, segundo Horne (2006), o facto dos indivíduos terem conhecimento da existência de outras culturas acaba por moldar a consciência dos mesmos no que diz respeito à identidade cultural do local onde vivem.

Concordamos com Maguire (2006), que refere que o processo de globalização tem um impacto significativo na vida dos indivíduos, na cultura e no próprio ambiente.

A palavra «global» já tem mais de quatrocentos anos, contudo a utilização de palavras como globalizar ou globalização só começou a vulgarizar-se por volta de 1960 (Waters, 1995) e segundo Robertson (1992, p.8) “a globalização como conceito refere-se à compreensão do mundo e ao mesmo tempo à intensificação da consciência do mundo como um todo...relacionando-se com a interdependência global e com a consciência do todo global”.

Os historiadores que estudam as temáticas relacionadas com o desporto têm revelado indícios de que existem relações entre o desporto e o processo de globalização, de que são exemplos os grandes eventos desportivos, como o caso dos Jogos Olímpicos, que em 2004 tiveram uma audiência global de cerca de quarenta biliões de espetadores durante os dezassete dias que o evento durou (Giulianotti & Robertson, 2007). A dimensão internacional do desporto moderno expande a cada dia, como sugere o aumento do número de organizações internacionais e do próprio mercado associado (Allison, & Monnington, 2005). E embora sejam apontadas vantagens e desvantagens à globalização, é inegável a realidade da compressão «tempo - espaço» (Bairner, 2001), que tornou o mundo mais pequeno, o que se reflete no desenvolvimento de diferentes culturas desportivas.

Esta realidade traduz-se num constante desafio às organizações desportivas (Jozsa, 2009), que, no nosso entender, deverão adequar as suas políticas financeiras e de marketing, dada a constante entrada de novos «players» neste mercado global.

Também Maguire (1999) refere a existência de um «global sport nexus» que engloba: os media; as entidades que governam o desporto e; os interesses económicos e comerciais, que no conjunto funcionam como as forças que dão forma ao desporto moderno. Estas forças têm-se tornado cada vez mais dependentes umas das outras, tornando os produtos e serviços desportivos globais e acessíveis a um maior número de indivíduos em diferentes localizações geográficas. É, neste sentido, pertinente falar em «glocalização», termo de Robertson (1995), que não se assume como um processo uniforme, mas reflete as particularidades e diferenças culturais que levam a que o «global» e o «local» não se excluam mutuamente. Como exemplo, o autor refere que os mercados globais criam e promovem tradições locais com base na diferença e diversidade, o que reúne os processos de «homogeneização» (processo em que uma cultura se torna dominante sobrepondo-se à cultura local) e «heterogeneização» (processo baseado na reconstrução das identidades locais) na produção de uma cultura global. Também Giulianotti (2005) refere que a difusão histórica do desporto tem refletido a «glocalização» à medida que as culturas vão adaptando as técnicas de jogo, regras e organização do desporto de modo a servir as necessidades locais.

Voltemos um pouco atrás e dediquemos agora um pouco mais a nossa atenção à noção de identidade, termo muito utilizado nas ciências sociais e humanas, que contudo, lhe atribuem diferentes significados e teorias.

Bradley (1996) refere que para a sociologia o mais importante é o estudo da identidade social, entendida como a forma como nos posicionamos na sociedade em que vivemos e como pensamos que os outros nos posicionam, que dependem das posições assumidas e relações de poder existentes. A identidade é formada pelas relações existentes

entre as estruturas sociais e subjetividade individual (Hughson et al., 2005). Esta subjetividade envolve pensamentos conscientes e inconscientes sobre quem somos (Woodward, 1997) que adquirem sentido através das nossas experiências moldadas pela linguagem e cultura.

A teoria da identidade social de Tajfel (1992) sugere que a identificação com um grupo e a respetiva categorização são processos genéricos e humanos que emergem do contexto externo das relações inter-grupos.

Jenkins (2008) assume uma perspetiva diferente considerando que: o individuo e o coletivo são igualmente importantes para a identificação, estão relacionados e comprometidos entre si e ambos surgem da interação.

Atualmente, a identidade constrói-se com base em múltiplas fontes, por vezes contraditórias, que incluem a nossa nacionalidade, onde vivemos, a nossa raça, sexo, classe social e preferências (Wagg, Brick, Wheathon & Caudwell, 2009), consistindo assim nas relações entre indivíduos e grupos/coletividades. Estes grupos vão de nações até subculturas, sendo que por vezes a identidade é definida com base «no que não é», ou seja, na diferença (Woodward, 1997), que marca quem faz parte e quem não faz parte de um determinado grupo. Na nossa opinião, esta visão da formação da identidade é essencial para perceber como se cria e desenvolve o sentido de identidade clubística dos adeptos de um determinado clube.

No que ao futebol diz respeito, a identidade clubística relaciona-se com o forte elo de ligação a um clube que os adeptos manifestam quando se identificam com este, quer seja por influencia da família ou dos amigos. Segundo Neves & Domingos (2004), a identificação com um clube apresenta ainda uma dimensão simbólica que está relacionada com a história do próprio clube (conquistas, jogadores, rivalidades, etc.).

Para que esta identificação aconteça, é necessário que se verifique a existência de empatia entre um grupo de indivíduos, que resulta em afetos e emoções comuns que vão unir os mesmos. A esta união Maffesoli (1998) chamou sociabilidade emocional, e é o que leva a que os indivíduos vão assistir aos jogos juntos e que se afilem aos clubes, no fundo é a paixão que move os adeptos.

Como já foi abordado anteriormente, outro aspeto que leva os adeptos a assistir aos jogos do seu clube prende-se com a busca pela excitação, referida por Elias (1992), uma vez que os indivíduos libertam emoções quando interagem, por exemplo num estádio de futebol, formando grupos que partilham afinidades e sentimentos comuns, promovendo desta forma o espírito coletivo em detrimento do individualismo.

É por estes e outros motivos que o futebol se constitui como um espaço favorável à expressão de identidades coletivas, rivalidades e uniões que existem numa sociedade em rede, em que o desporto funciona como um dos seus pilares.

O futebol só existe com público e é por isso que as emoções, o sentimento de pertença, a excitação e a vontade de vencer, dão origem à criação de laços de união entre os adeptos ou sócios de um clube. Existem assim vários públicos para um mesmo clube, com diferentes níveis de frequência e participação nas atividades promovidas por este.

A identidade clubística está muito associada à identidade local. Segundo Costa (1997), todos os países ou regiões gostam de mostrar os seus belos estádios de futebol, como se tratassem de construções imponentes, como por exemplo as antigas igrejas e catedrais. As festas locais assumem um papel importante na comunidade, visto que estas dão um sentido e força para enfrentar os problemas do quotidiano, o que transforma o desporto num veículo de identificação local privilegiado. O futebol é quase uma religião para o povo!

Embora o futebol seja praticado praticamente em todas as partes do globo com regras e funcionamento iguais, os estilos de jogar e ver variam consoante os contextos sociais, atribuindo-lhe diferentes significados. Daí a alusão ao futebol como um fenómeno social simultaneamente universal e particular, global e local (Coelho & Pinheiro, 2002).

Assim, assumimos para a presente investigação que a identidade clubística engloba assim uma vertente de lealdade dos adeptos a uma equipa de futebol, e associar-se a um clube funciona como um contexto de pertença e sociabilização em que os indivíduos se relacionam, convivem e partilham as vitórias e derrotas como se da sua vida pessoal se tratasse, procurando uma alternativa à falta de sentidos de pertença coletivos característicos da sociedade atual. É uma simbolização dos significados da vida.

Os contributos dos diversos autores abordados ao longo deste primeiro capítulo do nosso enquadramento teórico são essenciais à compreensão do fenómeno em estudo e serão incluídos na construção do nosso modelo concetual, nomeadamente no que respeita ao sentido de identidade clubística e na sua relação com o papel social e usos das organizações desportivas, neste caso aplicado às associações desportivas, culturais e recreativas – as Casas do Benfica.

## **CAPITULO II – AS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS, UM FENÓMENO SOCIAL E CULTURAL**

### **1. As Organizações Desportivas**

#### **1.1. Estrutura e funcionamento das Organizações**

É importante compreender o que são, como se estruturam e como funcionam as organizações antes de caracterizar as organizações desportivas, sendo assim necessário conhecer as suas componentes, funções e inter-relações.

À medida que as sociedades contemporâneas foram incorporando formas mais avançadas de tecnologia, as suas estruturas foram-se tornando mais complexas e a vida dos indivíduos passou a depender, cada vez mais, de grandes grupos secundários, designados de organizações formais (Schaefer, 2006).

Uma organização formal é formada por um grupo de pessoas designado para cumprir uma finalidade particular e estruturado para obter o máximo de eficiência. As organizações variam quanto ao seu tamanho, especificidade de objetivos e grau de eficiência, atendendo às necessidades pessoais e sociais.

As organizações são assim, unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou da informação, e invadem a nossa vida quotidiana. A teoria organizacional estuda a relação entre essas organizações e a sua envolvente interna e externa identificando o tipo de estrutura mais adaptado a cada envolvente.

Estas estruturas podem ser entendidas como entidades sociais, conscientemente coordenadas que atuando de forma continuada têm objetivos a atingir e podem caracterizar-se por: serem constituídas por grupos de duas ou mais pessoas; terem relações de cooperação entre si; exigirem a coordenação formal de ações; prosseguirem metas;

pressuporem a diferenciação de funções; possuírem uma estrutura hierárquica e terem fronteiras (Bilhim, 1996, p.21-23).

Ao conjunto de relações formais entre os grupos e indivíduos que constituem a organização dá-se a designação de estrutura organizacional, sendo normalmente apresentada num organigrama em que estão definidas as funções e modos de colaboração de toda a organização.

A estrutura de uma organização pode ser mecanicista ou orgânica. Uma estrutura mecanicista caracteriza-se por ter um elevado grau de diferenciação horizontal (formação de novos departamentos ao mesmo nível da hierarquia), relações hierárquicas rígidas, ênfase nas regras e procedimentos, elevado grau de formalização e elevada centralização de decisões. Já a estrutura orgânica é caracterizada por ter uma reduzida diferenciação horizontal, maior interação entre as pessoas, menor formalidade e maior flexibilidade e elevado grau de descentralização da autoridade (Burns & Stalker, 1961).

Mintzberg (1995, p.37-54) salienta que para além dos aspetos que são normalmente considerados na definição de uma estrutura organizacional é fundamental saber como as organizações realmente funcionam, conhecendo as suas componentes básicas e como estas se relacionam, referindo assim a existência de cinco componentes básicas numa organização: *o centro operacional, o vértice estratégico, a tecnoestrutura, a linha hierárquica e o pessoal de apoio.*

O *centro operacional* tem uma importância crucial na organização visto que produz os resultados essenciais à sua sobrevivência e diz respeito aos funcionários diretamente relacionados com a produção de bens e serviços, que são responsáveis por: procurar o que é necessário para a produção; transformar os inputs em outputs; distribuir os outputs e oferecer apoio direto às funções de input.

O *vértice estratégico* encarrega-se da responsabilidade global da organização e reúne a direção e os restantes funcionários que a apoiam diretamente, sendo a sua função assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exerçam poder sobre as organizações.

A *tecnoestrutura* concentra o conjunto dos analistas de adaptação (procuram dar resposta às mudanças da envolvente externa) e os analistas de controlo (procuram a estabilização e estandardização dos padrões das atividades dentro da organização).

A *linha hierárquica* liga o vértice estratégico ao centro operacional através da cadeia de quadros da linha hierárquica com autoridade formal.

O *peçoal de apoio* envolve todas as unidades especializadas que dão apoio ao fluxo de trabalho operacional e podem encontrar-se em diversos níveis da hierarquia consoante as necessidades da organização.

As organizações conseguem coordenar o trabalho desenvolvido nas suas diferentes áreas através do ajustamento mútuo, em que a coordenação do trabalho é feita através do processo de comunicação informal e da supervisão direta, em que a coordenação é feita por alguém que tem responsabilidade pelo trabalho dos outros. A estandardização é fundamental para a coordenação dos processos de trabalho, através da especificação ou programação do conteúdo do trabalho e procedimentos a serem seguidos; dos resultados, que se refere à especificação prévia dos resultados a atingir; das capacidades, em que todos os trabalhadores sabem o que esperar dos outros; e das normas, em que todos partilham de um conjunto comum de crenças e valores, com base nos quais coordenam todo o trabalho.

A articulação dos aspetos referidos constitui a divisão do trabalho e é um dos elementos fundamentais da estrutura de uma organização, que apresenta diferentes

configurações que têm uma componente dominante e um mecanismo de controlo que atua em conformidade. Neste sentido Mintzberg (1995, p.329-494) refere que existem seis tipos de estruturas: *estrutura simples*, *burocracia mecanicista*, *burocracia profissional*, *estrutura divisionada*, *adocracia* e *estrutura missionária*.

A *estrutura simples* é uma estrutura orgânica, pouco formalizada em que o mecanismo de controlo é a supervisão direta, e o elemento chave é o vértice estratégico. O seu ambiente natural é dinâmico e simples, sendo assim uma estrutura flexível, centralizada com um grupo de operadores a fazer o trabalho básico.

A *burocracia mecanicista* apoia-se na standardização dos processos e caracteriza-se por ter um peso forte na tecnoestrutura, tendo comportamentos bastante formalizados e relativa descentralização horizontal.

A *burocracia profissional* apoia-se na standardização das capacidades e a força dominante é a tendência para a profissionalização, sendo o pessoal de apoio a componente chave.

A *estrutura divisionada* tem o poder na linha hierárquica, sendo constituída por um conjunto de divisões autónomas geridas por gestores de divisão que têm autonomia e poder.

A *adocracia* é uma estrutura orgânica em que o mecanismo de controlo é o ajustamento mútuo, predominando os especialistas altamente treinados, que são a componente chave da organização. A distinção entre autoridade formal e funcional não existe estando o poder distribuído por toda a estrutura.

Por fim, a *estrutura missionária* é muito distinta das restantes caracterizando-se por corresponder a uma organização dominada por uma ideologia em que os seus membros instintivamente exercem força na mesma direção, com coesão, não existindo assim a necessidade de uma divisão do trabalho. É uma organização em que existe pouca

especialização das tarefas e reduzida diferenciação entre o vértice estratégico e o resto da organização, baseando-se na coordenação através da estandardização de normas e partilha de valores e crenças entre os seus membros, conseguida pela socialização.

A estrutura organizacional, como já foi referido, é traduzida num organigrama que representa as relações formais entre os membros das organizações, de acordo com as funções por estes exercidas, caracterizando-se pela sua complexidade (níveis hierárquicos, divisão do trabalho, graus de especialização e extensões da organização), formalização (regras e procedimentos) e centralização (local de instalação e poder de decisão) (Bilhim, 1996, p.23).

A configuração estrutural da organização, o seu funcionamento, órgãos e relações de interdependência encontram-se retratados no desenho organizacional que mostra o funcionamento e mudança que ocorrem para alcançar os objetivos propostos. É um somatório de meios que dividem e coordenam o trabalho.

Contudo, embora um dos objetivos da formalização das estruturas seja a definição e distribuição das tarefas necessárias à prossecução dos objetivos da organização, existe uma estrutura paralela informal, que pode ser descrita como o conjunto de relações e padrões de comportamentos dos membros de uma organização que não estão formalmente definidos (Teixeira, 2005, p.124-127).

A organização funciona como um sistema de ligações complexas de autoridade, material, informação e processos de decisão que configuram a sua estrutura, que é condicionada por aquilo a que Mintzberg (1995, p.243-328) chamou de fatores de contingência ou determinantes da estrutura: *a estratégia, idade e a dimensão, a tecnologia utilizada, o ambiente em que se movimenta e o poder e controlo.*

A *estratégia* influencia a estrutura, e vice-versa, visto que a estrutura de uma organização é um meio para a gestão atingir os objetivos propostos, logo alterações numa provocam alterações na outra.

A *idade e dimensão* condicionam a estrutura verificando-se que: quanto mais idosa é a organização, mais formalizado é o seu comportamento; a estrutura reflete a idade do seu sector de atividade; quanto maior é a organização, mais formalizado é o seu comportamento; quanto maior for a organização, mais elaborada é a sua estrutura; e quanto maior for a organização, maior é a dimensão média de cada unidade.

A *tecnologia* é a forma como a empresa transforma os seus inputs em outputs e é fator condicionante da estrutura porque impõe um determinado modo de divisão do trabalho, bem como um modo de coordenação das diferentes unidades, verificando-se que: quanto mais regulamentada a tecnologia usada, mais formalizada e burocrática é a estrutura; quanto mais sofisticada a tecnologia, mais elaborada a estrutura; e a automatização do centro operacional transforma uma estrutura administrativa burocrática numa estrutura orgânica.

O *ambiente* de uma organização é o conjunto de forças, variáveis ou instituições que lhe são externas e que de algum modo afetam o seu desempenho e condiciona a sua estrutura pela incerteza e complexidade que apresenta, existindo cada vez menos oportunidades para errar: quanto mais escasso, dinâmico e complexo for o ambiente, mais organizada a estrutura deve ser, e quanto mais abundante, simples e estável for o ambiente, mais mecanicista deverá ser a estrutura escolhida.

Quanto ao *poder e controlo*, representam a pressão e necessidades pessoais de poder dos membros da organização e entram na conceção da estrutura, estabelecendo parâmetros de atuação, em que quem está no poder escolhe a estrutura que mais lhe serve os seus interesses.

## **1.2. As Organizações Desportivas enquanto entidades sociais e culturais**

As ciências sociais já se dedicam há muito tempo, ao estudo das organizações, apresentando contributos de áreas como: a antropologia, que estuda as diferentes culturas; a psicologia social e a psicossociologia que estudam a mudança organizacional, dinâmica de grupo e processo de decisão; a economia, que se debruça sobre as questões relacionadas com custos, vendas e lucro; e a sociologia que contribuiu para questões relacionadas com a teoria e estrutura formal das organizações, comunicação, poder, conflito, burocracias, tecnologia e cultura organizacionais, entre outros aspetos (Bilhim, 1996, p.30-34).

Uma organização desportiva é uma entidade social composta por grupos de pessoas que interagem de forma a desempenhar as funções essenciais a essa organização.

O que distingue as organizações desportivas de outros tipos de organizações é o seu envolvimento direto na indústria desportiva sendo que estas existem com um determinado objetivo, quer este seja o lucro, promover a participação na atividade física ou ganhar medalhas olímpicas, sendo que em qualquer dos casos, estes objetivos são mais fáceis de atingir se os membros trabalharem em conjunto, em nome do bem-estar comum.

Ainda que algumas possuam esquemas por vezes, muito rudimentares, as organizações desportivas têm uma estrutura em que as diferentes tarefas estão associadas a mecanismos de coordenação e controlo de forma a atingirem os seus objetivos.

Os limites das organizações desportivas estão claramente definidos, sabendo-se quem é ou não membro. Os membros têm normalmente um acordo explícito ou implícito em que recebem algo em troca do desempenho das suas tarefas: dinheiro, estatuto ou qualquer outro tipo de benefício. No caso das organizações desportivas sem fins lucrativos é mais difícil de identificar estes limites.

As organizações desportivas são veículos para atingir objetivos transformando inputs (recursos financeiros, materiais e humanos, conhecimentos, know-how, etc.) em outputs (produtos e serviços desportivos).

Segundo Pedersen, Parcks, Quarterman & Thibault (2011, p.74-75) existem essencialmente três tipos de organizações desportivas: as *organizações públicas*, que são organismos e/ou departamentos locais governamentais responsáveis por proporcionar programas desportivos e de recreação, bem como criar e manter espaços e equipamentos desportivos; as *organizações sem fins lucrativos*, que são geridas por executivos voluntários que tomam as decisões e definem as orientações estratégicas a levar a cabo por essas organizações; e as *organizações comerciais*, em que o principal objetivo é desenvolver a sua atividade para obter lucro.

Segundo os autores, as organizações desportivas têm que lidar com o ambiente que as envolve, que afeta a sua atividade e resultados. O ambiente pode considerar-se como o conjunto dos elementos que existem para lá dos limites da organização e têm potencial para afetar parte ou toda a organização.

O ambiente geral inclui a economia, tecnologia, política, fatores sociais, culturais e demográficos, que são fatores que embora não influenciem as rotinas diárias da organização acabam por influenciar a sua atuação.

O ambiente específico inclui os *stakeholders*, que podem considerar-se como o conjunto de todos as pessoas/entidades externas à organização como clientes, fornecedores, credores, comunidade, governo, associações, distribuidores, concorrentes, etc.

A influência do ambiente envolvente traduz-se num elevado grau de incerteza em qualquer organização desportiva, sendo crucial uma constante análise detalhada de todos

os seus elementos de forma a conseguir operar com sucesso, atingindo os objetivos previamente definidos.

A cultura organizacional assume, no nosso entender, um importante papel nas organizações desportivas sendo parte integrante da organização. Pode ser definida como “o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (Schein, 1984, p.3).

Tendo em consideração os elementos apresentados na definição, a cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis, que vão dos aspetos visíveis e tangíveis, tais como, a arquitetura dos edifícios, a tecnologia usada, a maneira de falar, vestir e comportar, entre outros, aos valores fundamentais da própria organização.

A cultura é então, por nós entendida, como o resultado das aprendizagens de um determinado grupo, organização ou sociedade e a sua formação tem normalmente por base, a ocorrência de um determinado problema partilhado pelos seus elementos, para o qual se tem que encontrar uma solução que sirva os interesses comuns.

Neste sentido, a cultura funciona como um meio para estabilizar o meio ambiente interno e externo e é ensinada aos novos membros que a aceitam e incorporam. Estes novos membros também trazem ideias novas e experiências que introduzem mudanças na cultura dessa organização, havendo assim uma transmissão recíproca.

Sainsaulieu (1997, p.212-234) refere que nas organizações complexas e com grande estratificação social, encontra-se não apenas uma cultura empresarial, mas sim diferentes subculturas específicas. Podem existir numa organização os seguintes modelos

culturais: o dos operários não qualificados; o dos operários qualificados; o dos técnicos; o dos quadros; o dos empregados de escritório; e o dos agentes de comando.

A cultura manifesta-se de diferentes formas (histórias, mitos, símbolos, linguagem, cerimónias e rituais, etc.) e desempenha diversas funções nas organizações: define as suas fronteiras, confere identidade aos seus membros, facilita a identificação com as metas organizacionais, alarga a estabilidade do sistema social e é um mecanismo de controlo, que guia o comportamento dos empregados (Bilhim, 1996, p.203). Estas considerações têm uma enorme importância nesta investigação, visto que pensamos que estas manifestações de cultura têm uma forte presença na organização desportiva que é nosso objeto de estudo.

É também nesse sentido, que a cultura interna de uma organização se revela muito importante para o sucesso da mesma, pois uma cultura forte será crucial para a motivação e produtividade de todos os que nela desempenham funções. Assumimos que as organizações desportivas devem ainda definir de forma clara e objetiva a sua cultura através da elaboração de uma declaração de missão e da transmissão dos seus valores a todos os seus públicos de forma a potenciar a imagem da sua marca, para alcançar o sucesso.

Sendo que as Casas dp Benfica, objeto de estudo desta investigação, encontram-se ligadas a um clube desportivo, importa de seguida fazer uma breve contextualização do associativismo.

## **2. O movimento associativo desportivo**

### **2.1. O associativismo desportivo em Portugal**

O associativismo faz parte da vida em sociedade (Sousa, 1986) que caracteriza a condição humana, sendo visível na criação de grupos que se reúnem em torno de gostos e objetivos semelhantes. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional (Ferrando et al., 2002).

Importa referir o facto, de que o associativismo desportivo assume um papel relevante na alfabetização desportiva, sendo para a grande parte da população, a única via de acesso à prática desportiva. Esta importância e o valor do papel e da função social, já anteriormente abordados, que o associativismo desportivo desempenha na comunidade, devem ser reconhecidas pelas organizações desportivas, cabendo-lhe colaborar e apoiar-lo, de forma, a que sejam parceiros dos projectos de desenvolvimento local.

Durkheim (2007), afirma que a sociedade não é somente a soma ou a justaposição de indivíduos, mas sim o resultado da união. A associação é nesse sentido um produto cultural e acolhe os indivíduos em instituições sociais que são defensoras dos mesmos e que funcionam de forma a manter a sociedade coesa. O autor refere ainda que o possível estado de falta de objetivos e perda de identidade, a que chamou de anomia, é provocado pelas transformações que a sociedade moderna tem sofrido na era capitalista, o que leva ao rompimento com os valores tradicionais ligados à religião, podendo resultar em lacunas ao nível dos sentimentos de pertença dos indivíduos.

As coletividades assumem ainda outro papel importante, que é o de funcionar como forma de distração e ocupação dos tempos livres dos indivíduos que não possuem recursos que lhes permitam usufruir de outro tipo de atividades ou serviços de lazer.

Esta união no desporto tem dado origem a associações desportivas e está relacionada com a necessidade de participar e partilhar experiências. Neste sentido, o associativismo é um direito pleno dos cidadãos que serve para unir a vontade de um grupo de indivíduos em defesa de um interesse comum. No fundo é uma forma de expressão da liberdade baseada no direito de partilha e comunicação de cada indivíduo na sociedade.

Em Portugal, as primeiras coletividades desportivas a surgir foram a Real Associação Naval de Lisboa criada em 1856 e o Ginásio Clube Português criado em 1875, observando-se que nesses primeiros tempos existiam essencialmente clubes náuticos no nosso país (Crespo, 1978).

Também Carvalho (2001) considera o associativismo como uma das manifestações mais importantes na vida em sociedade, refletindo as contradições que a caracterizam, mudam e evoluem com ela.

As associações desportivas não se ocupam somente de atividades desportivas, ainda que essa seja a sua maior prioridade, e por isso levam também, a que os cidadãos se filiem nas associações somente como associados e não como associados praticantes (Sousa, 1986).

Neste sentido, o autor refere que algumas das principais motivações que levam as pessoas a agregarem-se a associações que têm atividades desportivas estão relacionadas com: a procura do risco; procura da aventura; o desejo de ganhar; a busca de vantagens; a imitação; a competição; a segurança; a busca da compensação; a procura de grupo (socialização) e o desejo de pertença a uma associação. Por outro lado, também existem pessoas que se associam sem que seja o seu primeiro objectivo praticar as actividades desportivas desenvolvidas por este tipo de associação. Neste caso algumas das principais motivações podem ser: a atracção do espectáculo que o desporto proporciona; com o desejo de ganhar e consequentemente uma identificação com o campeão e também com o sentimento de defesa do clube ou associação.

A associação implica um misto de dar e receber, ou seja, qualquer associado tem de ter uma participação activa e dinâmica na sua associação (Sousa,1988). Este tipo de associação leva a que se criem pólos de afirmação de uma consciência comum da identidade local, despertando sinergias que o poder político dificilmente pode mobilizar e, às quais parece estar particularmente atento (Fernandes, 2003).

No que respeita ao futebol, o movimento associativo foi-se fazendo notar cada vez mais com o aparecimento dos primeiros clubes da modalidade, como foi o caso do FC Porto (1893), o Vianense (1898), o Boavista FC (1903), o SL Benfica (1904), o CIF (1905), o Sporting CP (1906), o Leixões (1907), O SC Farense, CS Marítimo, o Nacional da Madeira, o Sacavenense e o Vitória de Setúbal, (todos em 1910).

A Associação de Futebol de Lisboa (AFL) foi fundada em 1910, devido ao crescente interesse e entusiasmo popular pelo futebol, bem como ao aparecimento dos clubes referidos, o que justificou uma maior organização e regulamentação das competições. A comissão instaladora da AFL era composta por Cosme Damião, Pedro Del Negro, Félix Bermudes, Carlos Vilar e Raúl Nunes, que faziam parte dos três clubes que se reuniram (Sport Clube Campo de Ourique, o Sport Lisboa e Benfica e o Sport Clube Império) bem como por mais sessenta e quatro sócios individuais, que eram personalidades importantes no mundo do futebol (Coelho & Pinheiro, 2002).

Esta associação, AFL, teve um papel fundamental na liderança do processo que levou ao associativismo regional, que foi a base do modelo de desenvolvimento do futebol português. Assistiu-se com a sua fundação a uma acelerada expansão geográfica do futebol, porque era assim possível estruturar e organizar clubes destinados à prática da modalidade fora das grandes áreas de Lisboa e Porto.

Assim, durante toda a década de 10 do século XX, o futebol foi-se propagando pelo país através do aparecimento de dezenas de pequenos clubes cujo grande objetivo era a prática dessa modalidade, a maior parte dos quais ainda hoje existem.

Os clubes desportivos são a base da estrutura de funcionamento do movimento desportivo nacional, que segue o Modelo Europeu do Desporto. A nível intermédio existem as associações de clubes, que regulam a atividade destes e, no topo as federações. Os interesses destas federações são representados pelo Comité Olímpico de Portugal, pelo Comité Paralímpico de Portugal e pela Confederação do Desporto de Portugal.

As federações desportivas, segundo a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, são pessoas coletivas constituídas sob a forma de associações sem fins lucrativos que “englobando clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, se as houver, praticantes, técnicos, juízes e árbitros e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respetiva modalidade, preencham, cumulativamente seguintes os requisitos: se proponham, nos termos dos respetivos estatutos, prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos gerais (promover, regularmente e dirigir, a nível nacional, a prática de uma modalidade desportiva ou de um conjunto de modalidades afins ou associadas; representar perante a Administração Pública os interesses dos seus filiados; representar a sua modalidade desportiva, ou conjunto de modalidades afins ou associadas, junto das organizações desportivas internacionais, bem como assegurar a participação competitiva das seleções nacionais); e obtenham o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública desportiva” (Lei 5/2007, Artigo 14º).

A criação de federações desportivas foi marcante no século passado, podendo distinguir-se três períodos: o primeiro foi até à década de 40, em que se criaram vinte e nove federações; o segundo nas décadas de 50, 60 e 70 surgem nove federações; e o último nas duas últimas décadas do século XX, com o aparecimento de mais trinta federações. Em 2009, existiam sessenta e duas federações desportivas a funcionar em Portugal com o estatuto de utilidade pública desportiva (Instituto de Desporto de Portugal [IDP], 2012).

A par da criação das federações desportivas, também a oferta de atividades desportivas se diversificou ao longo do século XX, assumindo os clubes um papel de destaque na oferta de atividades desportivas com benefícios sociais mais elevados nos agregados com piores condições económicas.

Os clubes assumem assim um papel fundamental no desenvolvimento do desporto em Portugal e as suas características e especificidades serão apresentadas mais à frente nesta tese, interessando por agora perceber em que número são e qual a sua distribuição geográfica.

Neste sentido, em 2009 o número de clubes desportivos eram de cerca de doze mil organizações, valor que se tem mantido estável desde 2005, atenuando a tendência de crescimento que se vinha a verificar até 2004 (IDP, 2012).

Quanto à distribuição geográfica dos clubes pelo território nacional, a maior concentração situa-se nos distritos de Lisboa e Porto, com 36% do total de clubes, seguida pelos distritos de Aveiro, com 8% e Setúbal, com 7%.

## **2.2. O Clube Desportivo: características e especificidades**

Os clubes desportivos são uma realidade presente e marcante na sociedade, contudo apresentam peculiaridades que os distinguem dos outros tipos de organizações, como é o caso das organizações públicas (infraestruturas municipais) e privadas (ginásios e *health clubs*).

Perceber porque existem clubes desportivos, o que estes ambicionam, e os serviços que proporcionam aos seus associados, deverão ser as bases dos clubes da atualidade (Robinson, 2010).

Para que possamos entender o funcionamento e dinâmicas destas organizações, é importante definir objetivamente o que é um clube desportivo. A Lei de Bases da Atividade Física e Desporto, define clube desportivo como “a pessoa coletiva de direito privado cujo objeto seja o fomento e a prática direta de atividades desportivas e que se construa sob forma associativa e sem fins lucrativos, termos gerais de direito” (Lei 5/2007, Artigo 26º).

Um clube não existe no vazio, ao invés disso ele representa os ideais e tradições dos seus membros, assumindo um forte carácter social (Sousa, 1988). De qualquer modo, qualquer clube deve seguir alguns princípios para desempenhar as suas funções sociais, como é o caso da abertura e cooperação com outras instituições que atuam no mesmo meio criando parcerias em projetos de desenvolvimento desportivo; a participação ativa dos sócios através da sua responsabilização pela vida interna da estrutura associativa; a formação global dos dirigentes assente no progresso educativo e cultural de forma a credibilizar a utilidade social dos clubes; e um relacionamento sério e independente com o Estado (Carvalho, 2001).

No que à sua atividade respeita, os clubes desportivos têm por objeto a promoção de uma ou mais modalidades, a sua prática pelos associados, bem como a participação em competições e atividades desportivas. Podem ainda combinar-se com as atividades desportivas outras atividades de tipo cultural, artístico, musical, etc. (Blanco et al., 2006, p.215).

Como já foi referido anteriormente, os clubes são entidades que se distinguem das outras organizações públicas e privadas por apresentarem características específicas. Uma dessas especificidades é que os clubes desportivos, por um lado, se apresentam como uma miscelânea de elementos estruturais presentes numa organização formal e, por outro como elementos de um grupo social.

Heinemann (1999, p.107-109) refere que as principais características dos grupos sociais, que podem ser observadas nos clubes desportivos são o facto de estes serem

formações sociais marcadas pela individualidade dos seus membros, que têm relações estáveis e diretas entre si, baseadas na confiança pessoal, no mútuo conhecimento, no consenso coletivo e na afetividade. As relações entre os membros não são orientadas por objetivos unívocos e claramente definidos, ao invés são relações sociais e atuações funcionalmente difusas. A determinação da pertença ao grupo é decidida por sentimentos afetivos e todos os membros e não membros sabem quem pertence ou não ao grupo. Na maioria dos casos, não existem estruturas e regras sociais estabelecidas, a divisão do trabalho não estar regulamentada e se existir é muito rudimentar e, a autoridade baseia-se no carisma e persuasão dos membros singulares.

Também as características das organizações formais são elementos presentes nos clubes desportivos, nomeadamente no que respeitam à sua estrutura e membros que aí desenvolvem funções. Estes estabelecem e perseguem fins específicos e possuem estruturas fixas com uma divisão de trabalho definida. As suas estruturas são criadas de forma racional e servem para alcançar os objetivos estabelecidos da melhor forma possível, fundamentando-se não só na personalidade dos seus membros, mas também num sistema de cooperação e controlo capaz de assegurar o cumprimento adequado das respetivas obrigações. A vinculação dos membros realiza-se através de contratos laborais e não através de um sentimento de pertença comum; e as relações entre os membros são funcionalmente específicas e emocionalmente neutras.

Assim, concordamos com o autor, considerando os clubes desportivos uma mistura de elementos, de ambas as dimensões sociais, porque perseguem o objetivo de possibilitar uma prática desportiva aos seus membros, ao mesmo tempo que não se verifica uma existência clara de funções específicas nas relações entre clubes, que não alcançam o grau de formalização típico das organizações formais.

Contudo, os clubes de maior dimensão por terem várias secções, serviços e equipas, acabam por adotar medidas que mais se assemelham a organizações formais,

enquanto os clubes pequenos se aproximam mais dos grupos sociais, traduzindo-se a atuação dos clubes, numa procura constante de um equilíbrio entre ambas as dimensões.

Os clubes são organizações muito complexas o que tem despertado na sociologia das organizações e também na sociologia do desporto um interesse no seu estudo. Assim, de entre as principais adaptações das teorias sociológicas ao estudo das organizações, (Heinemann, 1999, p.100-113) refere que há aquelas que consideram os clubes como uma construção racional (orientação para a satisfação dos interesses dos seus membros); outras que como as teorias interpretativas em que não existe uma realidade objetiva independente das vivências, condutas e interpretações que os seus membros fazem, construindo-se assim a realidade a partir das suas ações concretas. Já a perspetiva política concebe o clube como uma arena política em que os membros utilizam os recursos e estruturas do clube para alcançar os seus interesses pessoais. E por último, a teoria dos sistemas, segundo a qual os sistemas sociais são formações autónomas que existem para lá das condutas individuais, sendo em si mesmos identificáveis podendo ser identificados e descritos.

Desta análise sociológica dos clubes desportivos decorre que o clube desportivo é parte de um sistema político, uma vez que se trata de perceber qual a influência e o papel que o sistema político concede aos clubes como representantes dos interesses de diferentes grupos sociais e da importância política que estes possuem, quais as oportunidades para a imposição de determinados interesses e, de que modo o Estado influencia os clubes.

A cultura organizativa dos clubes é também âmbito de estudo da sociologia visto que os próprios clubes acabam por «produzir» cultura criando formas autónomas de vida no próprio clube, que incluem símbolos, tradições, hábitos e costumes. Por outro lado, os clubes são ainda parte da cultura de um país, sendo esta uma das posições por nós assumida nesta investigação.

De igual modo, consideramos que como agentes de socialização, os clubes podem desempenhar uma função muito importante através da transmissão aos seus membros dos valores centrais, das normas e da ideologia de uma sociedade.

Os clubes funcionam como fatores económicos dada a sua para o bem-estar económico da sociedade e o facto de poderem ser um importante mercado de trabalho.

Os clubes são também parte de um município visto serem uma forma de ocupação no sistema dos lazeres e também um elemento importante na formação da identidade local.

Da leitura das visões dos autores atrás referidos, assumimos e concordamos que pertencer a um clube é parte da vivência de cada um dos seus membros e a conjugação dos interesses pessoais, das capacidades e estilos comportamentais por um lado, e das circunstâncias, organização e estrutura do clube por outro, desenvolvem uma prática social com formas de trabalho, valorização coletiva, formação de grupos e cooperação, que dão especificidade a este tipo particular de organizações desportivas.

Os clubes caracterizam-se por serem organizações democráticas, desinteressadas, autónomas, voluntárias que estão orientados para os interesses dos sócios, correspondendo às expectativas destes através da oferta dos serviços mais adequados. Têm uma afiliação voluntária, em que existe a liberdade dos membros poderem decidir se desejam ou não fazer parte do clube. Têm independência de terceiros, conseguindo o clube alcançar os seus objetivos por mérito próprio e, todo o trabalho é voluntário, sendo as tarefas realizadas no clube principalmente em regime de voluntariado ou honorífico. O processo de tomada de decisão é democrático, decidindo-se de forma coletiva por maioria em assembleias (Heinemann, 1999).

Os produtos e serviços oferecidos pelos clubes desempenham um papel importante na captação e vinculação dos sócios, estando a sua caracterização baseada nos direitos de

propriedade: direitos de acesso e utilização, direitos sobre os benefícios, direitos de transferência e direitos de participação.

A estrutura de recursos que os clubes têm disponíveis está ligada à sua constituição, não se baseando assim numa relação de troca recíproca, mas sim, fundamentada num pacto social. O recurso ideal de um clube é a colaboração voluntária não remunerada por parte dos seus membros (Sousa, 1998).

Visto termos referido que os clubes desportivos se caracterizam por terem membros que aí trabalham de forma voluntária, é importante referir que se considera trabalho voluntário uma produção/prestação sem ter o lucro como objetivo. Este tipo de trabalho não está regulamentado formalmente, permitindo uma flexibilidade em termos temporais, materiais e sociais no que respeita ao cumprimento das funções assumidas.

O altruísmo e a procura de benefícios psicológicos são motivos que podem motivar os membros a comprometerem-se de forma voluntária, no primeiro caso devido à satisfação pessoal que se obtém quando se ajudam os outros, e no segundo, devido à procura de reconhecimento, respeito, agradecimento e até para compensar algumas deceções familiares e profissionais. A distinção, o reconhecimento e o prestígio representam um papel importante para os membros que se oferecem para contribuir para a realização das tarefas necessárias à prossecução dos objetivos do clube de forma voluntária. Estas ideias são essenciais à nossa leitura do fenómeno social e cultural em estudo nesta tese e serão fundamentais à elaboração do nosso modelo concetual.

Segundo Heinemann (1999, p.176), o trabalho voluntário tem associadas vantagens e desvantagens. Podem considerar-se como as principais vantagens para o clube o facto de incluírem a ambivalência de obrigações, os recursos relacionais, adicionais, e a motivação e flexibilidade. Para os membros as principais vantagens são o altruísmo já referido, os benefícios psicológicos, a materialização de interesses e o prestígio e reputação. Quanto às principais desvantagens pode referir-se o facto da disponibilidade dos membros ser

normalmente pós laboral; a dificuldade de recrutamento; uma possível exploração egoísta da posição/função exercida e a falta de competências profissionais dos voluntários. Os membros têm como principais desvantagens, os custos de oportunidade associados ao tempo que dedicam a estas tarefas; os custos psicológicos e a insegurança no que respeita ao correto desempenho das suas funções.

Estas organizações formam um universo subcultural específico, eficiente, com atuação independente, valores próprios e ideias particulares sobre a prática desportiva, bem como uma cultura própria que irá influenciar a sua gestão. Mesmo sendo os clubes organizações sem fins lucrativos, consideramos que a sua gestão e estrutura são fundamentais para que se atinjam os objetivos previamente definidos.

Um clube desportivo é financiado pelo trabalho voluntário dos sócios, pelas quotas e receitas provenientes da venda de bilhetes e da publicidade, donativos; e outras operações económicas independentes. Existindo em contrapartida benefícios potenciais para os sócios, público em geral, Estado, atletas e empresas privadas.

Concordamos que pode considerar-se que esta é uma visão economicista do clube desportivo que o considera uma empresa económica que produz produtos e serviços, que embora não visem o lucro, devem dar uma cuidada atenção às respetivas receitas e despesas, de forma a torná-lo viável. Contudo, após a análise dos contributos acima referidos, assumimos aqui a posição de que são as relações sociais no interior do clube desportivo que potenciam a sua sustentabilidade e desenvolvimento, devendo a sua gestão ter em consideração esse aspeto.

Quanto à estrutura organizacional do clube desportivo, este normalmente encontra-se organizado em várias estruturas: a direção (engloba funções de coordenação e controlo internas, bem como as tarefas relacionadas com as relações com o exterior, é composta por voluntários e eleita pelos sócios); os atletas (são normalmente voluntários pois não recebem vencimentos); os sócios (pagam quotas, elegem a direção e prestam apoio voluntário

nalgumas tarefas) e a formação (constituída por diversos escalões etários de participantes) (Keating, Gomes & Miguez, 1997).

Contudo, como veremos mais à frente, a atual gestão desportiva terá de aliar estes princípios base das organizações dos clubes desportivos às suas necessidades atuais de competitividade, visibilidade, crescimento desportivo e económico às características de uma indústria e à gestão profissional dos seus dirigentes e dos seus ativos – os atletas. De igual modo, não deverá negligenciar as obrigações ao nível da sua responsabilidade social junto dos sócios e simpatizantes.

Não devemos esquecer, que o interesse dos media nos clubes desportivos e a crescente importância comercial do desporto, são alguns dos aspetos que tornam esses clubes em importantes marcas globais (Bridgewater, 2010).

Entendemos como fundamental que a esta gestão terá de se aliar um forte conhecimento do mercado, de modo a que o clube consiga ir ao encontro das necessidades e preferências dos seus associados, que estão cada vez mais informados e exigentes, e cujos gostos se encontram sujeitos a uma mudança cada vez mais rápida. Para nós, este contexto de incerteza torna crucial a utilização de estratégias de marketing adequadas à prossecução dos objetivos sociais e económicos do clube.

Embora a probabilidade de um indivíduo mudar de clube seja reduzida, isto é, mesmo quando a equipa perde existe uma tendência para os adeptos continuarem fieis, a sua participação nas atividades desenvolvidas e os níveis de consumo tendem a diminuir se isso acontecer, o que obriga o clube a utilizar estratégias criativas que não deixem que os maus resultados afetem a ligação dos adeptos com o clube.

Passemos agora a uma breve caracterização desse público tão diferente e especial, que são os adeptos dos clubes desportivos.

### 3. Os adeptos, um público muito especial

#### 3.1. Tribos: uma abordagem moderna e a sua relação com o futebol

O desporto não seria certamente o mesmo se não existissem adeptos fervorosos que se interessam tanto pelos seus atletas e equipas favoritas, ao ponto de se tornarem assim numa peça chave para o desenvolvimento quer das organizações desportivas, quer do próprio desporto em si.

A oferta desportiva existente atualmente é bastante diversificada, criando uma concorrência cada vez maior, que dificulta não só ao nível da escolha dos praticantes, que têm um número de modalidades desportivas que cresce de forma contínua, mas também ao nível da escolha dos adeptos, que devido à globalização e ao desenvolvimentos das tecnologias de informação, podem mudar de modalidade sem custos associados significativos.

No nosso entender, esta realidade obriga as organizações desportivas a ter em consideração as necessidades e preferências dos seus adeptos, de forma a mante-los fidelizados. Questões como estas são do âmbito da gestão e marketing desportivo e voltaremos a elas mais à frente nesta tese, sendo que por agora é importante caracterizar de forma breve quem são afinal os adeptos desportivos, e porque é tão importante a sua participação nas atividades desenvolvidas pelos clubes desportivos.

Voltemos então à noção de *habitus* de Bourdieu abordada no capítulo anterior, para compreender um pouco melhor as peculiaridades do adepto desportivo enquanto consumidor do produto desportivo.

Sabendo que diferentes classes sociais têm diferentes *habitus*, o que significa que têm gostos diferentes que expressam através de práticas associadas a determinados capitais culturais, consoante pertençam a classes mais baixas ou a elites e considerando o

capital cultural como um conhecimento sobre a forma como consumir, apreciar e compreender o que é de «bom gosto» ou não, podemos perceber como os membros da elite da sociedade categorizam e consomem os produtos culturais (Bourdieu, 1983).

No caso dos adeptos de futebol, também estes elementos se encontram presentes, na medida em que se assiste nesse contexto a um conjunto de práticas distintivas, que se manifestam em grupos que se assemelham a subculturas (Giulianotti, 1998). Também a respeito das subculturas de adeptos, Marivoet (2006) refere que o campo das práticas desportivas orientadas para o espetáculo constitui um espaço social potenciador da expressão de identidades, dado o seu elevado nível de envolvimento emocional.

Nesse contexto, uma das especificidades destes grupos de adeptos é o grau de lealdade praticamente incondicional que têm para com o seu clube favorito. Um adepto que mude de clube fica mal visto aos olhos dos restantes membros desse grupo. Este facto é consistente com a teoria da identidade social através da qual se explica a identidade do grupo recorrendo aqueles que deixam de fazer parte do mesmo.

Segundo Tajfel (1992), a teoria da Identidade Social preocupa-se com a parte do conceito de *self* do indivíduo que deriva do seu conhecimento do facto de pertencer a um grupo e do valor emocional que essa pertença lhe traz. No caso específico dos adeptos de futebol, as equipas são vistas pelos mesmos como se estes delas fizessem parte, tornando os sucessos alcançados pelos jogadores como se fossem seus.

O nível de afiliação é motivado pelo desejo de distinção face a outros grupos sociais (Madrigal, 2002) em que os adeptos veem o clube como uma extensão da sua identidade, e em que o sentimento de pertença lhe confere um aumento da autoestima através do processo de socialização e construção identitária já anteriormente referido.

O nível de compromisso para com o clube é normalmente elevado e pode acontecer a três níveis no que se refere à experiência: emocional-afetivo; cognitivo e

simbólico (Porat, 2010). O lado emocional-afetivo da experiência tem um carácter espontâneo e é visível através do seu poder catártico e terapêutico, que funciona como um mecanismo que une os indivíduos num coletivo que contribui para a constante busca pela excitação dos mesmos. O domínio cognitivo relaciona-se com a concepção do adepto acerca da sua posição num determinado grupo (equipa) em detrimento de outro. Por último, o domínio simbólico, relaciona-se com a vertente cultural de pertencer, por exemplo, a uma determinada região, sendo normalmente uma questão de identidade.

Os grupos de adeptos revelam ter presentes hierarquias que mostram claramente quem é realmente um adepto leal de um clube ou não, sendo que os “verdadeiros adeptos” seguem práticas e rituais específicos, como acompanhar a equipa onde esta vá jogar, entoar cânticos de apoio durante os jogos, usar as cores do clube na roupa, entre outros, que os tornam distintos dos outros indivíduos presentes nos jogos.

Mahony et al. (2000, p.17), classificaram a lealdade dos adeptos, dividindo os mesmos em quatro tipos, consoante o seu nível de lealdade comportamental e atitude. Criaram assim uma matriz que considera os adeptos com fortes níveis de lealdade comportamental e atitude «verdadeiros fans»; os adeptos que têm níveis baixos de lealdade comportamental e atitude «fans não leais»; os adeptos que têm uma lealdade comportamental forte (por exemplo, vão aos estádios), mas que têm níveis de atitude baixos (comprometimento psicológico para com a equipa) «fans espúrios»; e por fim, os adeptos que têm uma lealdade comportamental baixa, mas fortes níveis de atitude, «fans latentes».

Esta classificação revela uma grande utilidade para as organizações desportivas, na medida em que permite o desenvolvimento de diferentes tipos de estratégias de marketing no sentido de captar a atenção dos diferentes tipos de adeptos, que têm diferentes perfis de consumo enquanto apoiantes de um clube.

Os grupos de adeptos podem ser também estudados enquanto tribos, sendo que esta noção se encontra relacionada com uma nova emergência de valores antigos, como o

sentido de identidade local, a religião, entre outros. As tribos modernas funcionam assim de forma semelhante às tribos arcaicas, com características culturais homogéneas e laços estreitos de solidariedade entre os seus membros (Cova, 1997).

Estas “tribos modernas” e as suas especificidades, tornam-nas essenciais para o sucesso das organizações desportivas.

Da ótica do consumo e, tendo por base as concepções da realidade propostas por Maffesoli (1998), Cova (1997) introduz o conceito de «linking value» numa abordagem pós-modernista do consumo, colocando o foco no regresso das comunidades às sociedades ocidentais, um fenómeno denominado neo-tribalismo. O consumo pode ser estudado pelos aspectos funcionais e simbólicos relativos ao indivíduo, bem como pelos aspectos emocionais e estéticos (emoções vividas, sentimentos, paixões partilhadas) relativos ao laço comunitário entre os mesmos.

O indivíduo está mais interessado nas ligações sociais, por exemplo, pertencer a comunidades afectivas que influenciam o seu comportamento, do que nos produtos em si (Cova & Cova 2002). Contudo, nem todas as situações de consumo podem ser estudadas segundo uma perspectiva tribal. Existem muitas situações em que, as decisões dos indivíduos se relacionam com o contexto social em que estes estão inseridos, como é o caso das decisões económicas.

As tribos representam uma nova abordagem de leitura da realidade porque referem-se a um desejo profundo de relações interpessoais dos indivíduos, que se sentem parte de um grupo com sentimentos autênticos semelhantes aos seus. Esta leitura vai por isso muito além dos perfis socio-demográficos ou estilos de vida, já que constituem um grupo heterogéneo de pessoas que apenas estão interligados por uma paixão ou emoção partilhada, um interesse comum. Estamos perante um fenómeno efémero, uma vez que a tribo só faz sentido enquanto grupo estiver unido em torno de um interesse comum.

Os rituais desempenham um importante papel nas tribos, visto que são estas experiências colectivas que atribuem significados às nossas vidas. As tribos precisam dos rituais para se afirmarem e sustentarem a lealdade dos seus membros. Para efetivar a sua função social, os rituais precisam de suportes, como locais de culto, objetos sagrados, roupas apropriadas, ídolos, entre outros. As tribos apresentam como características: sentido de identidade própria, religiosidade, sentimento de pertença, paixão, cooperação, narcisismo de grupo (Cova & Cova 2002).

As tribos agrupam assim indivíduos em torno de elementos irracionais e arcaicos como a localidade, a paixão e as emoções, e não em torno de elementos racionais. Existem porque os seus membros exibem, simbolicamente e através de rituais, a sua pertença. A identidade tribal é conseguida com a reconstrução e reapropriação de significados através de experiências partilhadas, desenvolvendo-se dentro da tribo o seu sistema de símbolos e significados.

Segundo Maffesoli (1998), as tribos pós-modernas são pólos aglutinadores de consumidores em redor de algo, funcionam como o cimento que une as pessoas na sociedade. Um clube de futebol, o emblema, a equipa e o estádio funcionam como pólo agregador para o desejado espírito de comunhão.

Assim, também os contributos dos autores acima abordados serão essenciais à compreensão da vertente tribal que se encontra associada aos adeptos dos clubes desportivos. Também os associados das Casas do Benfica, nosso objeto de estudo, parecem identificar-se com esta dimensão tribal, daí a nossa opção de incluir alguns destes contributos no nosso modelo concetual.

### 3.2. Os adeptos também fazem parte do jogo

Como referimos, é um facto adquirido que os adeptos dos clubes de futebol fazem parte do produto desportivo da atualidade. Assumindo um papel cada vez mais ativo, não funcionam segundo uma lógica de consumidores passivos que se sentam calmamente a ver um jogo no estádio ou na televisão.

Voltemos à Teoria da identidade social, abordada anteriormente, para melhor elucidar o papel dos adeptos nas organizações desportivas, mostrando que são fundamentais ao desenvolvimento dos produtos e serviços oferecidos por estas.

Belk (1998) apresenta o conceito de «extended self», que pode enquadrar a forma como as pessoas formam ligações emocionais com as suas posses materiais, lugares, pessoas e grupos, sendo que estas expressam diferenciação individual mas, devido ao seu simbolismo expressam também sentimentos de pertença e identidade de grupo.

O comportamento e as atitudes do indivíduo são afectados por um processo contínuo de definição do seu espaço dentro dos grupos sociais a que pertence (Tajfel, 1974), sendo o seu auto-conceito constituído por uma identidade individual que inclui os vários atributos do indivíduo e por uma identidade social que inclui as várias categorias sociais.

A teoria da identidade social tem servido de enquadramento a estudos relacionados com os adeptos, uma vez que o produto futebol é consumido num ambiente de grupo e pelo facto dos indivíduos se exprimirem, socialmente, enquanto adeptos de um clube, contrariamente à maioria das marcas e produtos tradicionais

Esta teoria (Tajfel, 1974; Tajfel & Turner, 1986; Hogg et al, 2004) estuda a forma como os consumidores se categorizam baseando-se nas suas identidades pessoais e sociais, afirmando que os indivíduos procuram identidades sociais positivas, ou seja, quando

se junta a um grupo o indivíduo considera esse grupo superior aos outros existentes, projetando assim a sua auto-imagem.

Assim, ainda segundo os autores, os indivíduos procuram promover ou proteger o prestígio e status do seu grupo relativamente aos outros grupos, porque a avaliação do seu grupo acaba por ser uma auto-avaliação, na medida em que existe um fenómeno de «despersonalização», em que o indivíduo se categoriza não em termos pessoais mas em termos dos atributos do seu grupo. Esta noção é visível em afirmações de pertença ao «maior clube».

“Devemos entender a identidade social como a parte do auto-conceito do indivíduo que deriva do seu reconhecimento de pertença a um grupo social (ou grupos sociais), juntamente com o significado emocional atribuído a essa pertença.” (Tajfel, 1974, p. 69). A identidade social resulta assim do conhecimento que indivíduo tem em saber que pertence a vários grupos sociais e da significância emocional e simbólica que essa pertença acarreta.

A afiliação afecta o auto-conceito e depende da intensidade da identificação do indivíduo com a equipa. Para os adeptos mais fanáticos, a equipa representa uma identidade muito importante, resultando em consequências importantes para o ego. A saliência da identidade é influenciada por isso pelos laços sociais e pelo uso de produtos relacionados com essa identidade.

Quando um adepto usa vestuário ou adereços de um determinado clube, está a salientar uma determinada identidade, o que mostra que aceita as normas e valores desse grupo, logo assume um comportamento coerente com os outros elementos do grupo, de modo a exprimir e reforçar a respetiva identidade, bem como o distanciamento do grupo, de outros grupos. Os adeptos de uma equipa de futebol constroem assim uma grande parte da sua identidade à volta do clube. Neste sentido, os comportamentos aceites são os que são adoptados pelos elementos do grupo, ou seja, as regras informais e as normas do grupo

regulam o comportamento dos adeptos e estão relacionadas com a ideia de identidade social (Hogg et al, 2004).

Alguns estudos sobre adeptos tem revelado aspetos que são relevantes para a nossa investigação, apresentando-se de seguida uma breve referencia aos mais pertinentes neste contexto.

Os adeptos de equipas com menos sucesso, tendem a focar-se mais em aspectos do grupo e dos seus membros que são mais favoráveis, do que na performance da equipa (Fisher & Wakefield, 1998).

Já para os adeptos de equipas com mais sucesso, a performance e sucesso da equipa assumem o papel mais importante na identificação destes com a equipa (Branscombe & Wann, 1991). Estes autores referem ainda que os adeptos mais identificados com o clube desenvolvem uma ligação que é independente da performance. Defendem ainda que a identificação com um clube é explicada também por outros benefícios como o aumento da auto-estima, a redução de situações de depressão ou sentimento de alienação. Verificaram que a identificação com um clube está relacionada com uma visão mais optimista da vida, ou seja, através dos sentimentos de pertença e ligação, o auto-conceito dos indivíduos torna-se mais positivo.

Os adeptos que mais se identificam com a equipa, revelam com esta uma associação que é mais importante para a identidade pessoal, e tendem a experienciar maior diversão e a procurar maior associação com a equipa quando esta ganha (Madrigal 1995).

Quando os adeptos se sentem membros do clube, esse sentimento de pertença transforma-se em comportamentos e crenças consistentes. Neste sentido, os adeptos que têm maior identificação com a equipa tendem a assistir mais aos jogos e a consumirem produtos do clube ou dos patrocinadores (Matsuoka, Chelladurai & Harada, 2003; Laverie & Arnett, 2000), mesmo quando a equipa não ganha os jogos.

Wann (1996) refere que a identificação dos adeptos com o clube não é constante ao longo do tempo, sendo que a confirmação das expectativas destes tem um papel importante nas suas respostas para com a equipa ao longo da época. Estas expectativas passam, no caso dos adeptos de clubes com maior sucesso, pelo ganho de auto-estima decorrente de vitórias do clube. No caso de clubes com menos sucesso, as expectativas passam sobretudo pelo ganho na auto-estima resultante da afiliação a um grupo. (Branscombe e Wann, 1991).

Já tivemos oportunidade de abordar anteriormente que a socialização assume um papel fundamental na identificação dos adeptos com as equipas, sendo uma das razões que concorre para a afiliação destes aos respetivos clubes desportivos, a par daquelas que acabámos de expor.

A este respeito, Richardson (2004) refere que uma identificação com indivíduos intragrupo resulta em maior auto-estima, maior satisfação, menor depressão. É possível que os benefícios da ligação à comunidade sejam superiores aos prejuízos da derrota da equipa e como tal, mesmo em situações de má performance os adeptos continuam a consumir eventos desportivos. Aqui as noções associadas às tribos (Cova, 1997 e Maffesoli, 1998) em que a ligação é mais importante que o objecto servem de enquadramento para estas perspectivas.

Também o facto de se estar em comunhão e a socialização com os outros adeptos potencia uma experiência importante para os indivíduos. Ao participar nos rituais, estes estão a experienciar e a aumentar o sentido de comunidade. Mesmo que o resultado do jogo não seja o esperado, há o benefício de ao participar no ritual aumentarem o capital cultural.

Gibson et al. (2002), verificou que o mundo social construído à volta do futebol proporciona as mesmas oportunidades de identificação e significado que a pertença a outros mundos sociais fora do desporto.

Também King (1997) explica como o sentimento que os adeptos sentem pela sua equipa é simultaneamente um sentimento de solidariedade que estes sentem quando assistem a um jogo de futebol e participam nas atividades da comunidade de adeptos.

No nosso entender, a socialização dos adeptos, envolve uma interação social relacionada com um conjunto de atividades, em que estes aprendem e/ou partilham os rituais e os significados simbólicos do seu grupo. Assim, o comportamento dos adeptos deve considerar mais do que um comportamento individual. Tem uma dimensão coletiva, onde os adeptos constroem as suas identidades atribuindo significados simbólicos aos objetos e às atividades que realizam, num determinado contexto social e cultural.

A lealdade dos adeptos é também uma noção fundamental à nossa investigação, uma vez que a devoção destes tem um impacto óbvio no brand equity das organizações desportivas. Encontra-se relacionada com um sistema de crenças relacionadas com a auto-imagem e com o sentimento de pertença a uma comunidade. Segundo Richardson (2004), o fenómeno de comunidade contribui para a explicação da lealdade dos adeptos, e segundo Muniz & O'Guinn (2001) esta lealdade à marca é também função das relações com os outros adeptos. Também Shouten & McAlexander (1995) ilustram o efeito potencial das relações sociais e a dinâmica de grupo na lealdade à marca.

Voltaremos à questão da lealdade no terceiro capítulo desta tese, altura em que nos debruçaremos sobre as questões relacionadas com a marca e a sua importância nas organizações desportivas.

Para finalizar a abordagem aos aspetos referentes aos adeptos pertinentes à realização desta investigação, é essencial considerar que as organizações desportivas devem conhecer quais são os pontos de ligação dos adeptos a um determinado desporto ou clube e não a outro, pois só assim conseguem compreender as motivações culturais dos mesmos, bem como os gostos e preferências que mudam cada vez mais rapidamente na sociedade atual.

De entre os trabalhos realizados sobre as tipologias de adeptos, selecionamos a de Kotler, Rein & Shields (2006, p.56-66) que definem os adeptos atuais como «*elusive fans*», transmitindo a noção de «adeptos indescritíveis», na medida em que, como já vimos anteriormente, são substancialmente diferentes dos consumidores tradicionais. Nesta ótica, os autores referem que a segmentação dos adeptos será muito útil às estratégias desenvolvidas pelas organizações desportivas, com vista ao seu desenvolvimento e sucesso. Essa segmentação terá por base os elementos de ligação entre os adeptos e os desportos ou clubes, que poderão classificar-se como elementos de ligação: *essenciais (estrelas e lugar)*, de *comunicação (moeda de troca e família)*, e de *busca (vicarious experience, incerteza e utopia)*.

As *estrelas* são a vertente humanizada do desporto a que os adeptos se podem ligar emocionalmente. Esta ligação pode ser com um jogador, uma equipa, um treinador, um estádio, ou a qualquer outro aspeto relevante da indústria desportiva que possa ser promovido.

O segundo elemento essencial de ligação é o *lugar* e é onde o desporto cria raízes, onde é jogado, onde se ligam emoções a identidades e envolvimentos de uma comunidade. Este elemento relaciona-se com a necessidade de interação, afiliação e pertença ao local e comunidade em que os indivíduos vivem. Esta ligação pode ser gratificante criando uma envolvência que traz aos indivíduos uma identificação com a comunidade local que não existiria se não fosse aquele clube desportivo.

A *moeda de troca* é um dos elementos de ligação de comunicação referidos pelos autores, extremamente vitais na atual era de informação, e que se capitalizam na poderosa ligação entre os adeptos e os clubes. O desporto é uma realidade universal e tema de conversa nos mais variados contextos, desde a conversa de autocarro, à reunião de direção de uma multinacional. Este serve também como elo de ligação entre grupos de amigos, comunidades e relações profissionais, transversais às mais diversas áreas geográficas e

classes sociais, sendo por isso considerado como a tal *moeda de troca* de informação que os autores referem, que fomenta a interação entre indivíduos. Os jogos de uma equipa podem funcionar, nesse sentido, como eventos, que são mais do que a visualização do jogo em si, o que juntamente com a vontade de fazer parte da multidão, lhe atribui uma posição de destaque na vida social.

A *família* por sua vez, também constitui um elemento de ligação, que chega a unir gerações, que através de uma espécie de rituais de passagem, se unem em torno de um determinado desporto ou clube. Normalmente, é a família que motiva um individuo a participar nas atividades desenvolvidas pelos clubes, e até se costuma afirmar que os filhos escolhem os clubes dos pais. Independentemente do facto da escolha do clube se dever ou não à influência dos pais, é inegável que o desporto cria laços de comunicação entre familiares que criam uma série de memórias e experiências que ficam para sempre.

Por último, os elementos de ligação de *busca*, incluem a *vicarious experience*, a *incerteza* e a *utopia*, que se encontram relacionados de forma muito marcada com as emoções.

A primeira está associada ao facto de que os adeptos se identificarem e admirarem as extraordinárias performances de que os atletas e equipas são capazes, querendo estar o mais próximo possível destes.

O carácter de *incerteza*, e espontaneidade que fazem parte do resultado do jogo, tornam-no mais atrativo, permitindo que funcione como escape à rotina diária e à procura de drama e espetáculo associados ao desporto.

O recorrer a experiências desportivas passadas e memórias antigas reveste o desporto de um carácter utópico e funciona como elo de ligação entre os adeptos e o clube, desejando estes que os ideais desportivos sejam recuperados face aos atuais contornos da indústria desportiva.

Tem-se assistido a uma mudança no que respeita à forma como vemos o adepto, passando este de espetador passivo a agente ativo e interativo (Ross & Nightingale, 2003) o que no nosso entender é a peça chave no sucesso da gestão das organizações desportivas.

No próximo capítulo serão abordadas as questões relacionadas com a gestão e o marketing das organizações desportivas, bem como a importância e valor da marca neste tipo de coletividades, de forma a finalizar a nossa revisão da literatura relevante para o estudo do fenómeno social, que são as organizações desportivas.

Assim, fechamos os dois primeiros capítulos desta tese, que são fundamentais para a problematização da nossa investigação. Em especial os contributos dos autores abordados sobre o desporto enquanto consumo cultural; as questões da sociabilidade e identidade no futebol; os principais aspetos sobre o associativismo e as características dos clubes desportivos; e os adeptos enquanto tribos e parte do jogo. Todas estas noções/conceitos serão cruciais na elaboração do nosso modelo concetual.

Da nossa reflexão crítica das leituras efetuadas, adotaremos uma perspetiva que considera o desporto como um produto cultural e social (Bourdieu, 1983) com uma grande importância na sociedade, sendo o futebol um dos mais mediáticos e abrangentes fenómenos locais (Giulianoti, 1998) da atualidade.

Os clubes desportivos são agentes de socialização (Heinemann, 1999) e representam o movimento associativo desportivo português (Sousa, 1996), fundamental à educação e sociabilidade dos indivíduos nos respetivos contextos locais.

Esses indivíduos têm um interesse comum que os leva a identificarem-se com um clube (Maffesoli, 1996) agrupando-se de forma semelhante a tribos (Cova, 1997) com rituais próprios, que resultam da história e tradição desses mesmos clubes.

Esperamos conseguir assim perceber qual o papel social e usos das Casas do Benfica, bem como a construção de uma dimensão que permita averiguar sobre o sentido de identidade clubística dos seus associados.

Passaremos de seguida ao último capítulo do enquadramento teórico, que abordará a marca enquanto estratégia de desenvolvimento das organizações desportivas, de modo a podermos definir as restantes dimensões do modelo concetual.

# CAPÍTULO III - A MARCA COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS

## 1. A importância da gestão e do marketing nas Organizações Desportivas

### 1.1. A gestão desportiva

A gestão é um fenómeno universal no mundo moderno, uma vez que, todas as organizações se caracterizam por: procurar alcançar os seus objetivos num cenário de forte concorrência; uma constante tomada de decisão; a coordenação de múltiplas atividades; a coordenação de pessoas; a avaliação de desempenho dirigido às metas previamente definidas; a alocação de recursos; etc. (Chiavenato, 2004).

Enquanto área de conhecimento, a gestão insere-se nas ciências empresariais e económicas e tem evoluído ao longo do tempo pelo que se apresentará, de seguida, um breve resumo das principais filosofias e escolas de pensamento vigentes durante o último século.

As principais teorias diferem na forma de ver a organização e os trabalhadores e podem agrupar-se em três grupos: a *abordagem clássica*; a *abordagem comportamental*; e a *abordagem pragmática* (Ferreira, Santos, Reis & Marques., 2010, p.14-40).

A *abordagem clássica* deu um grande contributo no que respeita à organização das tarefas e do trabalho e tinha como preocupação central a eficiência na produção, constituindo os trabalhadores apenas uma parte do sistema produtivo que complementava o sistema tecnológico.

As principais teorias que fazem parte da *abordagem clássica* são a Administração Científica de Taylor; a Teoria Geral da Administração de Fayol e o Modelo Burocrático da Organização de Weber.

No que respeita à Administração Científica de Taylor (1995), esta surgiu nos Estados Unidos da América no final do século XIX, época em que as empresas enfrentavam dificuldades de baixa produção industrial devido à baixa qualificação e ineficiência dos trabalhadores. Os mais importantes princípios desta teoria são: planeamento (substituir o critério individual do operário pelos métodos científicos), formação (selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com as suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor), controlo (controlar o trabalho para ver se está a correr conforme o previsto) e execução (distribuir as atribuições e responsabilidades);

A Teoria Geral da Administração de Fayol (1949), encara a organização de forma global e coloca a ênfase nas estruturas que esta deve possuir para ter o máximo de eficiência possível. Segundo Fayol as áreas funcionais da empresa dividem-se em: funções técnicas (produção de bens e serviços); funções comerciais (compra, venda e troca de matérias-primas ou produtos); funções financeiras (procura e aplicação de capitais); funções de segurança (proteção e preservação de pessoas e bens); funções contabilísticas (inventários, apuramento de custos e resultados, etc.); e funções administrativas (integração de todas as outras funções atrás descritas). Os princípios da gestão de Fayol são: divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais; remuneração; centralização; cadeia escalar; ordem; equidade; estabilidade e duração do pessoal; iniciativa e espírito de equipa.

Por último, o Modelo Burocrático da Organização de Weber (1968) baseia-se num sistema burocrático que procura uniformizar procedimentos e operações para tornar a empresa mais eficiente. Um bom sistema burocrático caracteriza-se por ter: um sistema formal de regras; impessoalidade; divisão do trabalho; uma estrutura hierárquica bem

definida; uma estrutura de autoridade bem detalhada; racionalidade absoluta; e ter um conceito de carreira. Os seus principais benefícios são: a racionalidade; a precisão; a rapidez; a uniformidade de rotinas e procedimentos; a continuidade da organização; a redução da fricção entre as pessoas; a constância; a subordinação dos mais novos aos mais antigos dentro de uma forma estrita e bem conhecida; e os benefícios sobre o prisma das pessoas.

Embora tenham sido muitos os contributos que as teorias clássicas trouxeram à gestão, também houve autores a criticá-las. As principais críticas apontadas foram a desumanização do trabalho e do trabalhador, bem como o facto de estas verem a empresa como um sistema fechado, simples e previsível.

É na sequência destas críticas que surge a *abordagem comportamental*, em que as pessoas passam a ser a preocupação central, sendo a empresa um meio para proporcionar a satisfação das necessidades dos seus trabalhadores. O seu principal contributo está relacionado com os domínios do comportamento humano, motivação, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo. Esta abordagem valoriza o indivíduo e transforma a empresa num sistema aberto, influenciado pelos seus trabalhadores.

As principais teorias que fazem parte da abordagem comportamental são a Teoria das Relações Humanas; e as Teorias da Motivação.

No caso da Teoria das Relações Humanas desenvolvida por Elton Mayo, esta foi a primeira teoria a centrar-se em aspetos informais e a considerar a importância e singularidade do indivíduo. O seu grande contributo foi o efeito Hawthorne que mostra que a produtividade dos trabalhadores aumenta pelo simples facto de eles acreditarem que estão a ser alvo de atenção especial por parte dos seus supervisores e não pelo facto de as suas condições de trabalho serem melhores (Chiavenato, 2004).

As Teorias da Motivação baseiam-se na ideia de que para se compreender o comportamento de um indivíduo é preciso compreender a sua motivação. São exemplos a Teoria das Necessidades; a Teoria dos Dois Fatores e a Teoria X e Y, que se resumem de seguida.

Abraham Maslow (1954) desenvolveu a Teoria das necessidades, tendo para tal estudado o impacto das diferentes motivações no comportamento dos indivíduos e afirmando que as pessoas são estimuladas por necessidades insatisfeitas, que organizou em cinco níveis de importância e influência: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima; e necessidades de auto-realização.

Frederick Herzberg (1966) desenvolveu a Teoria dos dois fatores que se relaciona igualmente com a motivação, afirmando o autor que existem dois fatores que influenciam o comportamento (fatores higiénicos ou extrínsecos, que se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e fatores motivacionais ou intrínsecos que estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas desempenhadas pelo indivíduo).

Por último, a Teoria de X e Y de Douglas McGregor (1960), identifica dois tipos de comportamentos dos gestores que respondem a diferentes reações dos trabalhadores. A teoria X reflete um estilo de gestão rígido e autocrático, em que as pessoas trabalham dentro de padrões previamente estabelecidos, tendo em vista os objetivos da organização; e a teoria Y que reconhece o desejo de responsabilidade dos indivíduos, de forma a alcançar os seus próprios objetivos compatibilizando-os com os da organização.

A *abordagem pragmática* inspirou-se em diferentes aspetos das abordagens anteriores e teve como principal objetivo a produção eficiente em função do mercado, surgindo áreas como a inovação e o marketing que passam a ser tarefas fundamentais do gestor.

As principais teorias que fazem parte da abordagem pragmática são a Teoria Neoclássica; a Gestão por Objetivos; a Abordagem Sistémica e a Abordagem Contingencial.

A Teoria Neoclássica baseia-se num conjunto de teorias que reconhecem a gestão como uma técnica social em que o gestor tem por papel fundamental apreender a evolução do mercado e inovar nas respostas a dar às oportunidades detetadas de forma a maximizar o lucro. Os três principais aspetos a enfatizar são: as organizações não existem para si próprias, são meios que visam uma tarefa social; todas as organizações têm diferentes objetivos, mas são iguais na administração; e o desempenho individual é a eficácia das pessoas que trabalham dentro das organizações (Chiavenato, 2004);

A Gestão por Objetivos foi desenvolvida por Peter Drucker (1985) e tem como preocupação central atingir os objetivos utilizando um nível elevado de planeamento da gestão. Constitui um instrumento que possibilita uma maior rendibilidade e caracteriza-se pelo estabelecimento conjunto de objetivos, a sua avaliação contínua, revisão e reciclagem.

A Abordagem Sistémica vem romper com a corrente de teorias pragmáticas vendo a empresa como um sistema social aberto, em interação dinâmica com o seu meio envolvente. Esta é uma associação de partes inter-relacionadas e interdependentes, onde os vários departamentos são ligados por pessoas que trabalham para atingir objetivos comuns (Chiavenato, 2004). Ainda segundo o mesmo autor, e de acordo com a Abordagem Contingencial, nada é absoluto na empresa, tudo está sujeito a contingências, dependendo as ações dos gestores de variáveis ambientais que exigem adaptação e medidas específicas.

Depois de efetuada uma resumida análise da evolução da gestão podemos perceber que esta é uma ciência social, multidisciplinar que envolve comportamentos humanos, sendo por isso, uma tarefa complexa que exige conhecimentos em áreas como a economia, sociologia, recursos humanos, finanças, etc.

É um processo de conceber e manter um ambiente no qual os indivíduos conjunta ou individualmente, atingem eficientemente os objetivos definidos e está presente em todas as funções e níveis hierárquicos das organizações.

Teixeira (2005) define a tarefa de gestão como a interpretação dos objetivos propostos e sua transformação em ação empresarial, através do planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objetivos.

“Gestão é o processo de coordenar e integrar atividades que sejam realizadas de forma eficiente e eficaz com e através de pessoas” (Robbins, Coulter & Stuart-Kotze, 2003, p.5).

Qualquer que seja o conceito adotado há elementos comuns: existem objetivos a atingir; existem recursos limitados; a gestão é feita com pessoas e para as pessoas.

Para melhor perceber o conceito de gestão podemos começar por referir quais as funções necessárias ao desenvolvimento das suas tarefas. Para Fayol (1949), as principais funções da gestão são o planeamento, a organização, a coordenação, a direção e o controlo.

Atualmente, na perspetiva moderna da gestão desportiva a ênfase é dada às funções de *planeamento*, *organização*, *liderança* e *avaliação* (Chelladurai, 2005, p.102-106).

O *planeamento* envolve a definição de objetivos para a organização e seus membros tendo em conta os constrangimentos, selecionando as atividades e programas necessários para os atingir e estabelecendo as políticas e procedimentos que ponham em prática essas atividades; a *organização* e consiste em transformar as atividades planeadas em tarefas concretas, estabelecendo as respetivas relações formais entre essas tarefas e os responsáveis por realizá-las; a *liderança* diz respeito ao processo de influenciar os membros de uma organização de modo a atingir os objetivos organizacionais; e a *avaliação* traduz-se

na medição das performances de todos os membros comparando as mesmas com o que estava previamente estipulado de forma a efetuar os necessários ajustes para que se atinjam os objetivos.

A importância económica que a indústria desportiva tem atualmente é significativa e deve-se ao esforço e trabalho desenvolvidos por organizações desportivas que ao longo do tempo se têm dedicado à produção dos diferentes produtos e serviços desportivos que hoje temos disponíveis.

Contudo, o aparecimento do conceito de gestão desportiva é relativamente recente e esta pode ser entendida englobando todas as funções e atividades que os gestores desempenham de modo a atingir os objetivos da organização em questão.

A gestão das organizações desportivas é um ramo da gestão que se preocupa com a coordenação de recursos materiais e humanos, tecnologias relevantes, e contingências situacionais com vista à eficiente produção e troca de serviços desportivos.

Antes de mais é importante perceber o que é e como funciona a indústria desportiva e quais os produtos que oferece aos consumidores (Gronroos, 1990). Começando pela distinção entre bens e serviços desportivos, os primeiros são objetos físicos que podem ser produzidos e utilizados posteriormente, enquanto os segundos têm ocorrência, processo e performance intangíveis, sendo produzidos e consumidos simultaneamente.

Heinemann (1998, p.149) refere que os objetivos da oferta desportiva são de diferentes naturezas, podendo assumir-se como objetivos materiais (prática desportiva; sociabilidade; socialização; qualificação e valores vivenciais); objetivos sócio emocionais (auto realização; satisfação e segurança); objetivos sociais (desporto para todos; assistência à juventude; formação; cultura e integração social); objetivos organizativos (participação;

disponibilidade para participar; colaboração); e objetivos económicos formais (maximização dos ganhos e da utilidade).

No contexto dos produtos desportivos, os bens são os equipamentos necessários à prática das mais diversas modalidades desportivas que, por vezes, servem também de suporte aos serviços vendidos. Quanto aos serviços têm como principais atributos a intangibilidade (o consumidor não pode tecer julgamentos referentes à qualidade do serviço antes de obter o mesmo), a perecibilidade (os serviços não podem ser produzidos, armazenados e vendidos posteriormente), a heterogeneidade (os serviços são variáveis no que se refere à sua qualidade, visto que a mesma pessoa que presta o serviço poder fazê-lo de diferentes formas, bem como o facto do estado físico e psíquico do consumidor poderem também influenciar o resultado final do mesmo) e a simultaneidade (refere-se ao facto do serviço ser produzido e consumido ao mesmo tempo).

Os serviços desportivos podem classificar-se em: serviços em que o consumidor participa como praticante de uma determinada atividade ou modalidade; serviços em que o consumidor é um espectador que desfruta de momentos de entretenimento; serviços associados ao patrocínio corporativo (incluindo merchandising) em que empresas patrocinam eventos desportivos; serviços que consistem na doação, envolvendo benefícios psicológicos; e por fim os serviços associados a ideias sociais, que estão relacionados com o objetivo que algumas organizações desportivas têm de promover e proporcionar melhores níveis de saúde e condição física através da atividade física (Chelladurai, 2005).

Qualquer que seja o produto ou serviço desportivo pode dizer-se que desporto é considerado um produto de consumo, sendo por isso objeto de interesses económicos, o que lhe confere a necessidade de ser comercialmente atrativo e ter capacidade para competir em mercados dinâmicos.

Estas características especiais do desporto apresentam um défice de racionalidade causado por condições estruturais que dificultam a previsão do uso dos seus produtos e

serviços tornando o planeamento difícil e incerto, dificultando a tarefa do gestor desportivo (García, Barata & Otero, 1998).

Podemos assim perceber a dificuldade que a tarefa do gestor desportivo dos dias de hoje acarreta, sendo crucial que os clubes desportivos estejam atentos às características atuais deste tipo de mercado.

Não devemos descurar o facto dos clubes desportivos terem um papel importante na promoção e desenvolvimento do desporto na sociedade, visto que estes proporcionam à população a possibilidade de praticarem desporto e de conviverem com outros associados.

A questão do convívio e participação nas atividades promovidas pelo clube é de extrema importância e deve ser levada em consideração na definição das estratégias a utilizar pela gestão, bem como no tipo de produtos e serviços a oferecer, devem corresponder às necessidades e desejos dos clientes desta indústria, cujos perfis, níveis de escolaridade e grupos sociais diferem, dando-lhes um carácter heterogéneo que dificulta a tarefa de gestão acima mencionada.

## **1.2. O marketing desportivo**

Também o marketing é uma função empresarial fundamental ao sucesso de qualquer organização inserida no atual contexto de mudança, cada vez mais rápida e profunda, trazida pela globalização.

As organizações estão inseridas num ambiente cada vez mais competitivo que as obriga a ligarem-se e adaptarem-se ao exterior, devendo para tal aproveitar oportunidades, oferecer soluções e explorar vantagens.

Contudo, o papel do marketing nem sempre foi o mesmo e a sua evolução foi marcada pela influência de fatores económicos, tecnológicos e científicos que foram determinando a forma como as organizações veem e praticam esta função empresarial.

Segundo Lindon, Lendrevie, Levy, Dionisio & Rodrigues (2004, p.24-26), o ponto de partida foi a ótica da produção, durante a primeira década do século XX, em que a orientação das organizações era virada para a produção, antecipando necessidades não conhecidas numa época de inovações que se caracterizou por uma procura de produtos superior à sua oferta.

Após a Segunda Guerra Mundial, a principal preocupação passou a ser escoar os stocks acumulados e levar os produtos aos consumidores, tendo-se assim tornado o marketing numa função proeminente nas organizações durante este período que ficou marcado por aquela que foi designada de ótica de vendas.

A ótica do marketing surgiu após a segunda metade do século XX, motivada pelo excesso de oferta e pela crescente importância do cliente, nomeadamente através da preocupação em identificar as suas necessidades e desejos, tendo-se tornado o marketing numa função determinante para o desenvolvimento das organizações.

O século XXI caracteriza-se por uma ótica de marketing social, em que a determinação das necessidades, interesses e desejos dos clientes está definitivamente marcada pela preocupação em garantir, quer o seu bem-estar, quer o da comunidade.

Para Varela (2007) “o marketing invadiu todo o espaço social...Toda a organização se condiciona ao mercado, que através do conhecimento científico, permite procurar a satisfação contínua dos seus segmentos e manter um posicionamento em que receba do mercado a possibilidade de realizar os seus objetivos, definidos a partir do mesmo”.

Lindon et al. (2004, p.24) referem que o marketing é “um conjunto de métodos e meios de que uma organização dispõe para promover nos públicos pelos quais se interessa

os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos”. Acrescentam ainda que o marketing tem as seguintes dimensões: é uma atitude pessoal e uma cultura da organização; é uma estratégia; é um conjunto de técnicas e meios e é uma prática feita de antecipação e de reatividade.

Outra definição de referência é apresentada por Kotler, Armstrong, Wong & Saunders (2008, p.6) para quem o marketing “é um processo social e de gestão através do qual os indivíduos e grupos obtêm o que precisam e querem através da criação e da troca de produtos e valor”, mostrando esta perspetiva que o marketing é a gestão lucrativa da relação com os clientes.

O sucesso do marketing está então em compreender as necessidades e desejos do consumidor criando para tal produtos e serviços que satisfaçam essas mesmas necessidades. O foco deve estar no acompanhamento constante do que se passa no mercado.

Pode considerar-se que o marketing é um processo que envolve cinco etapas. A primeira etapa consiste em criar valor para o consumidor, devendo para tal conhecer e compreender as necessidades e desejos deste através de um adequado estudo de mercado. Em seguida, deve desenhar-se uma estratégia de marketing cujo objetivo é segmentar o mercado e selecionar o target, decidindo a sua criação de valor através da diferenciação e do posicionamento. Uma terceira etapa é a construção de um mix de marketing que realmente entregue valor ao consumidor, através da definição das suas políticas de produto, preço, distribuição e comunicação. Segue-se a quarta etapa que é a construção de relações lucrativas com o consumidor através da satisfação das suas necessidades e desejos. Por fim, a organização capta valor do cliente através da fidelização e lealdade dos mesmos aumentando a sua quota de mercado e volume de vendas (Kotler et al., 2008, p.7).

Ainda segundo os autores, conhecer as principais tarefas de administração de marketing ajuda a perceber melhor o conceito de marketing. Essas tarefas são: o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing; o aproveitamento das oportunidades de marketing; o relacionamento com os clientes; o desenvolvimento de marcas fortes; o desenvolvimento das ofertas de mercado; a entrega de valor; a comunicação do valor; e o sucesso a longo prazo.

Os paradigmas do marketing alteram-se com o passar do tempo e as suas causas podem ser as mais distintas. Cobra & Brezzo (2010, p.35-52) referem que as causas de mudança de paradigmas do marketing são essencialmente quatro: a *globalização*, o *desenvolvimento da sociedade de informação*, as *mudanças nas organizações* e as *mudanças no consumidor*.

A *globalização*, já abordada anteriormente nesta tese, é entendida por estes autores como um processo que incrementou o movimento de mercadorias, serviços, dinheiro, informação, tecnologia, pessoas e elementos culturais, comprimiu o mundo reduzindo distâncias e barreiras, traduziu-se numa série de consequências com efeitos no funcionamento das organizações: a internacionalização da atividade económica; a interação dos sistemas económicos e financeiros; a existência de consumidores globalizados; a globalização da concorrência; a abreviação do ciclo de vida dos produtos; o deslocamento da prestação de serviços; e as novas formas de organização do trabalho.

A *sociedade de informação* surge devido a uma utilização cada vez maior das tecnologias de informação e comunicações, caracterizada por um aumento da velocidade, qualidade e amplitude de cobertura da transferência de informação, que modificou as relações económicas, culturais e sociais que obrigaram as organizações a adaptarem-se a esta nova sociedade tendo em consideração aspetos como: o facto de que o conhecimento é a chave da nova economia; o crescimento da economia virtual; o facto da economia estar

interligada; o aparente paradoxo em que os mercados se ampliam e microsegmentam em simultâneo; e o contexto em que desaparecem as distâncias geográficas.

Quanto às *mudanças nas organizações*, as mais evidentes são: a passagem da organização hierárquica para a organização aberta e interligada; a passagem da produção em massa para produção flexível; o desenvolvimento do conceito de cliente interno; o processo de desintermediação; o desenvolvimento de novas formas de concorrência; uma visão sistémica das organizações; os novos requisitos de formação de pessoal; os novos métodos de trabalho; a mudança do papel das tecnologias de informação e comunicação (TIC) na organização, bem como a melhoria de sistemas através da utilização das mesmas.

A última causa da mudança dos paradigmas do marketing referida é a *mudança no comportamento do consumidor* que se fundamenta nos seguintes aspetos: o novo consumidor está centrado em si mesmo e deseja um atendimento personalizado; tem uma crescente preocupação com a ecologia e a sociedade; exige maior rapidez e menos demora no atendimento dos seus pedidos; dá prioridade à satisfação imediata diante da sua prorrogação; está menos exposto à publicidade massiva; está melhor informado; participa na construção dos produtos; é um comunicador proactivo; realiza cada vez mais compras à distância; integra redes; troca cada vez mais produtos com outros consumidores; é mais globalizado, menos nacionalista e mais localista; vive mais; tem uma maior preocupação com o corpo.

O marketing das organizações desportivas apresenta especificidades e é relativamente recente quando comparado com outras áreas de estudo, o que torna necessária uma adequação das ferramentas de gestão aos aspetos particulares da gestão desportiva.

Contudo, a sua história é “tanto de continuidade quanto de mudanças ao longo do tempo” (Pitts & Stotlar, 2002, p.53). A capacidade das organizações tentarem obter

vantagem competitiva, desde sempre, se tem traduzido no constante enfrentar das forças externas desenvolvendo para tal as respostas internas que resultem numa reação eficaz.

A evolução do marketing das organizações desportivas foi motivada por mudanças no mercado, na rentabilidade da indústria, na disponibilidade de recursos, na mudança tecnológica e nas preferências dos consumidores, tendo assim o tempo alterado a natureza, extensão e poder das forças externas e dos recursos disponíveis nas organizações.

Sendo mais do que uma atividade empresarial, o marketing das organizações desportivas exige uma análise dos ambientes político, social e económico, devendo o profissional de Marketing tomar decisões estratégicas que incluam a compreensão dos efeitos desses ambientes nos seus negócios, para alcançar o sucesso.

O marketing desportivo pode ser entendido como “o conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor de desporto” (Sá & Sá, 2009, p.18).

Estes autores referem a existência de dois grandes segmentos: os produtos e serviços desportivos diretamente relacionados com o consumidor desportivo e as ações de marketing de outros produtos ou serviços que usam o desporto como forma de comunicação junto dos seus consumidores, ao mesmo tempo consumidores desportivos.

O marketing das organizações desportivas é então uma função de apoio ao planeamento das organizações integrado na sua gestão, cujo papel é implementar estratégias convenientes para prosseguir com a sua política global.

Consiste em todas as atividades desenvolvidas, de forma a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores desportivos, durante o processo de troca, quer se trate de produtos e serviços dirigidos aos consumidores desportivos ou do marketing, de outros produtos ou serviços através da promoção do desporto.

Pitts & Stotlar (2002, p.90) definem o marketing desportivo como “o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preços, promoção e distribuição de um produto desportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa”.

A sociedade é cada vez mais complexa, tal como o são os indivíduos que a constituem, tornando-se assim, a tarefa de oferecer ao consumidor desportivo o que este deseja, cada vez mais difícil, visto que os desejos e necessidades deste se alteram muito rapidamente no atual cenário de mudança constante.

Também uma concorrência, cada vez maior, se junta ao cenário descrito tornando a função de marketing desportivo essencial à orientação bem-sucedida do negócio desportivo, através da identificação dos produtos desejados, da análise dos produtos e serviços oferecidos pelos concorrentes, bem como os preços e promoções que estes praticam, e a forma como fazem chegar ao consumidor esses mesmos produtos e serviços.

As características da maioria dos produtos desportivos conferem especificidade ao seu marketing, resultando deste aspeto a necessidade de entender a noção de marketing que seja mais do que acrescentar o termo «desporto» às definições de marketing.

A natureza distinta do marketing desportivo pode explicar-se através de vários fatores. O facto do que acontece nas organizações desportivas ser dominado mais pelos atletas e equipas do que pelos adeptos ou consumidores em termos de marketing e a incerteza do resultado no desporto, são das razões que mais motivam o consumo desportivo, porque traz sentimentos de excitação, stress, emoção e tensão que não são comuns a muitas outras categorias de produtos. Também o facto dos consumidores de produtos desportivos ajudarem na produção do produto, uma vez que normalmente assistem a espetáculos desportivos na presença de outras pessoas com quem convivem e partilham experiências; e dos produtos desportivos terem uma forte influência social e cultural que torna o consumo por vezes economicamente irracional, como é o exemplo de

um clube cuja equipa perde os jogos mas os adeptos continuam a pagar para ver os jogos, explicam a natureza distintiva dos marketing desportivo. A incerteza já acima mencionada leva também a uma dificuldade em controlar o marketing dos produtos do mercado desportivo, como é o exemplo de uma equipa que desce de divisão num campeonato; as relações com os *media* assumem características únicas e pouco comuns noutros mercados, determinando os canais de comunicação a utilizar; o forte poder que as marcas de algumas organizações desportivas possuem é, por vezes, subestimado por estas visto que vão para além do próprio produto, como é o caso dos clubes de futebol em que há uma clara identificação regional ou nacional; e o facto das organizações desportivas poderem sofrer de miopia de marketing, negligenciando a especificidade do produto desportivo, são também outras das especificidades do marketing desportivo (Beech & Chadwick, 2007, p.4). Para os autores o marketing desportivo baseia-se nas características únicas do fenómeno desportivo, que se traduz, em considerar este como um processo contínuo que conta com um resultado incerto, procurando criar oportunidades para a simultânea satisfação dos objetivos diretos e indiretos dos consumidores de produtos desportivos, do negócio desportivo, e dos restantes indivíduos e organizações relacionadas.

Num contexto comercial, a preocupação do marketing das organizações desportivas é desenvolver produtos e serviços que serão vendidos aos consumidores, esperando a organização com essas vendas conseguir gerar receitas que serão utilizadas na compra de materiais para produzir mais produtos e serviços (Sargeant, 2005).

Para além das vendas aos consumidores, este tipo de organizações consegue ainda atrair fundos de outras entidades como é o caso dos apoios governamentais e dos contratos de patrocínios e os contratos de transmissões televisivas.

No entanto, a base do marketing aplicável às organizações sem fins lucrativos pode ser comum ao marketing das organizações comerciais, visto a preocupação ser a mesma, ou seja, o processo de troca e o relacionamento entre as pessoas.

O marketing pode ajudar a melhorar os níveis de satisfação do consumidor, pois apesar da maioria das organizações desportivas não conseguirem ter influência no resultado do seu produto «core» (o resultado do jogo) podem, no entanto, aumentar a extensão desse produto através da criação de serviços de apoio (Sutton, Hardy & Mullin, 1993).

Estas organizações normalmente têm como objetivo a mudança social, modificando os padrões de saúde e educação, aumentando as existentes oportunidades de recreação e bem-estar, num período e contexto específicos, utilizando para tal práticas de marketing que motivem o público enquanto, ao mesmo tempo, melhoram a eficiência da organização envolvida.

As organizações desportivas representam um tipo particular de organizações sem fins lucrativos, visto que procuram que o excedente do orçamento que resulta das suas atividades operacionais seja suficiente para conseguir sobreviver no ano seguinte.

Os fundamentos, princípios, teorias e pesquisas de marketing desportivo assentam em quatro campos de estudo: estudos Desportivos (que incluem especializações em áreas como a filosofia do desporto, a psicologia do desporto, a sociologia do desporto, a gestão de instalações desportivas e do lazer, a gestão da educação física e a gestão desportiva); a gestão empresarial (que incluem as especializações em marketing, finanças, economia, direito e gestão de pessoal); as ciências sociais (compostas pelas áreas de relações humanas, estudos multiculturais, populacionais e do mercado de trabalho); e a comunicação (que incluem as áreas de jornalismo, relações públicas, media e publicidade) (Pitts & Stotlar, 2002, p.87).

Partilhamos da ideia de que o marketing desportivo sai fortalecido com a aplicação da sociologia do desporto através: da conceitualização, projeto e implementação de boas pesquisas de mercado; do desenvolvimento de instrumentos de pesquisa; da interpretação das descobertas incorporando explicações anteriores e posteriores a bases de conhecimento existentes; da propaganda eficiente com informações básicas, em especial no

que se refere a características de estilos de vida; da criação de uma base geral de dados de marketing (características do mercado-alvo); da exploração e identificação de novos mercados; e da introdução nas organizações da orientação das ciências sociais (Yiannakis, 1989).

No nosso entender, concordamos com os autores que referem que a gestão e o marketing das organizações desportivas são fundamentais ao sucesso das mesmas. No contexto da nossa investigação, consideramos pertinente a abordagem aos principais contributos que estas ciências económicas e empresarias trazem ao atual panorama social, daí a inclusão deste capítulo na tese.

Estas leituras vieram reforçar a ideia que existe de que estas questões devem ser aliadas ao papel social das marcas, abordado nos dois capítulos anteriores. Falta agora abordar os aspetos referentes à marca e ao customer brand equity.

## **2. Branding, a gestão da marca**

### **2.1. Marca: conceitos e noções**

As marcas transformam a forma como organizamos a produção e o consumo na sociedade. Elas estão a tornar-se um dos fenómenos mais importantes no que respeita à forma como gerimos as organizações e como vivemos a nossa vida. A esta realidade, Kornberger (2010) designou de «brand society».

A marca tem vindo a assumir uma importância cada vez maior nas organizações, sendo atualmente um dos seus principais ativos e, determinante para a competitividade das mesmas.

A sua existência não é recente, podendo mesmo dizer-se que as marcas terão surgido com as primeiras trocas comerciais, como uma forma rudimentar de autenticar a origem dos produtos, tendo a sua explosão coincidido com o desenvolvimento do marketing e dos mercados de massa, nos Estados Unidos no início do século XX e, em Portugal, a partir dos anos 50.

Segundo a *American Marketing Association* a marca pode ser o nome, o termo, um logótipo, um símbolo, um design ou uma combinação destes elementos e o seu objetivo é identificar e diferenciar as empresas e produtos (Kotler, 2000).

A marca serve uma dupla função de identificação do produto e garantia de qualidade para o consumidor (Aaker, 1998). Nesse sentido, as marcas criam valor para o consumidor, porque são contratos, identificam e diferenciam os produtos, e para a empresa, porque se traduzem em valor comercial e institucional. O consumidor vê assim o seu risco de compra reduzido, consegue reconhecer os produtos, não esquecendo que através da transmissão de uma determinada identidade, as marcas conseguem realizar um duplo processo de identificação e projeção. Já as empresas, veem a marca como uma vantagem

comercial, que lhes permite também desenvolver um sentimento de pertença entre os seus colaboradores.

A identidade e imagem caracterizam as marcas, sendo ainda assim conceitos distintos. A identidade das marcas resulta do aspeto físico, carácter e valores das mesmas, sendo por isso um conceito emissor. Já a imagem e a notoriedade são um conceito recetor, sendo respetivamente, a forma como a marca é identificada e a sua presença na mente do consumidor.

Os componentes da identidade física das marcas estão relacionados com o seu nome, embalagem e design. Os nomes devem ser curtos; sem conotações indesejáveis; internacionais; disponíveis e não restritivos. Contudo, as marcas podem ser compostas por vários sinais distintivos, como é o caso do logótipo e do símbolo, entre outros.

Concordamos com a referida importância da marca e achamos que esta não se deve resumir à sua identidade física, ao invés deve descrever-se também pela sua personalidade e valores fundamentais. Para tal é muito importante que estes aspetos não sejam fictícios, ou artificiais, sob pena do consumidor perder a confiança na marca ao detetar uma situação dessa natureza.

Sendo uma imagem um conceito recetor que se baseia num conjunto de perceções e associações, as principais características de uma imagem de marca traduzem-se num conjunto de representações mentais, que são pessoais, subjetivas, relativamente estáveis, seletivas e simplificadoras.

As marcas corporativas são segundo Kotler & Keller (2009), muito mais abrangentes do que as marcas de produtos no que respeita à gama de associações. O seu valor é a resposta diferenciada pelos clientes, funcionários e outras entidades, às ações, comunicações e produtos ou serviços oferecidos pela marca. A marca corporativa é

relativamente estável e deve ser comunicada passando uma ideia de valor e qualidade que sejam difíceis de imitar pelos outros concorrentes.

À gestão de marcas dá-se a designação de *branding*, e esta encontra-se relacionada com a criação de fatores de diferenciação, dotando os produtos e serviços com o poder de uma marca (Kotler & Keller, 2009). Esta gestão da marca não se resume à escolha de um nome ou logótipo, encerrando em si uma conceção estratégica, (Aaker, 1998), visto que uma marca sólida pode ser um fator decisivo no momento de escolha, criando um significado na vida do consumidor e uma conseqüente afinidade entre este e a marca, que o leva a ter uma perceção diferente acerca do preço e das outras variáveis de marketing.

É essencial para qualquer organização desportiva fazer uma gestão eficaz da sua marca corporativa se quiser continuar a ter sucesso no atual mercado competitivo dos produtos e serviços desportivos. Embora este aspeto seja crucial, só recentemente começou a receber a atenção dos responsáveis pelos clubes, que criam as mais diversas estratégias de forma a fidelizar os seus associados levando-os a participar nas atividades que promovem e a consumir os produtos e serviços que oferecem.

As especificidades do produto desportivo dificultam ainda mais esta tarefa porque para além da marca ser intangível, também o são a maioria dos serviços oferecidos pelos clubes.

Contudo, pensamos que estes recursos intangíveis das organizações constituem uma forma de diferenciação e potencial vantagem competitiva para as mesmas, e podem contemplar a qualidade, a estética, o preço, a funcionalidade, a imagem, sendo oferecidos de forma a aumentar o valor percebido pelo cliente.

Todos os produtos e serviços apresentam um carácter simbólico, que influencia o comportamento de compra dos indivíduos, juntamente com as motivações pessoais e

sociais envolvidas. Os indivíduos constroem uma imagem sobre os produtos que vai além da funcionalidade dos mesmos, valorizando aspetos como a embalagem, a publicidade, o preço, entre outros atributos comunicados pela marca.

A marca pode ser vista como um constructo multidimensional que agrega valor aos produtos e serviços, facilitando o processo de reconhecimento e apreciação desses valores por parte dos consumidores.

Se a marca tiver personalidade, a empresa consegue ainda criar uma relação emocional com os consumidores, de forma a conquistar um relacionamento duradouro com os últimos, funcionando como um meio de conseguir comunicar de forma eficaz a sua visão e valores fundamentais.

As organizações devem medir o valor das suas marcas de forma a perceber se a imagem que os consumidores têm corresponde à identidade que têm e comunicam no mercado, ou seja, é conveniente para o sucesso de uma marca, que exista uma correspondência entre a identidade de marca comunicada e a imagem percebida no exterior.

A medição do valor de uma marca não é simples de operacionalizar devido à natureza intangível da mesma, fator acrescido nas organizações desportivas, visto que a maioria desenvolve serviços desportivos que por natureza são também intangíveis e particulares.

## **2.2. *Brand equity*: o valor da marca**

O valor da marca tem sido alvo de inúmeros estudos nos últimos anos e as principais motivações para este interesse são, por um lado, de natureza financeira, para apurar o valor das marcas no caso de fusões, aquisições ou outros investimentos, e por outro lado, de natureza estratégica, dado a grande necessidade de as organizações desenvolverem

estratégias no sentido de aumentarem os seus níveis de produtividade e competitividade no atual contexto concorrencial.

Ao valor da marca dá-se a designação de *brand equity*, e pode ser considerado como o valor agregado atribuído a produtos e serviços, que se pode refletir na forma como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como na lucratividade que esta proporciona à empresa, constituindo-se assim como um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a mesma. (Kotler, 2000).

Aaker (1998) na sua definição de *brand equity* atribui o foco ao mercado e considera que é o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, o nome e o símbolo, subtraindo-os ou adicionando-os ao valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e para os seus consumidores.

Outra abordagem, numa perspetiva mais financeira, é a de Kapferer (2000), que considera *brand equity* o valor financeiro dos ativos da marca, como a notoriedade, o nível de qualidade percebido face à concorrência, a atratividade e riqueza do imaginário da marca, e o nível de pertinência, simpatia e confiança.

Para Keller (2003) o foco do *brand equity* é no consumidor, e baseia-se no conhecimento que este detém da marca e na sua resposta ao marketing da mesma. Esta abordagem, com o foco no consumidor designa-se de ***customer brand equity***. Segundo o autor, isto acontece quando o consumidor está familiarizado com a marca e tem associações fortes e positivas para com a mesma. Esta será a definição de *brand equity* que iremos adotar em toda a nossa investigação, visto que queremos analisar o nosso objeto de estudo da perspetiva das percepções dos consumidores/adeptos.

Quando a marca consegue elevar o *brand equity*, significa que a confiança e compromisso para com a marca aumentam, gerando resultados financeiros positivos para a empresa, bem como contribui para a redução de custos de marketing. Assim se percebe a

importância que têm níveis de *brand equity* elevados para as ações de gestão e marketing das organizações.

Ter uma marca forte apresenta grandes vantagens para a empresa: clientes mais leais e menor vulnerabilidade em relação às ações do mercado; maiores margens de lucro; melhores respostas dos clientes às oscilações de preços; aumento da eficácia da comunicação com o mercado e oportunidades de extensão da marca (Keller, 2003).

A operacionalização do *brand equity* normalmente envolve duas vertentes, a perceção do consumidor e o comportamento do mesmo. Quanto à perceção do consumidor, encontra-se relacionada com a qualidade percebida, as associações à marca, e a consciência da marca. Já o comportamento face à marca manifesta-se na lealdade dos consumidores, bem como na predisposição destes em pagar preços mais altos pelos produtos e/ou serviços.

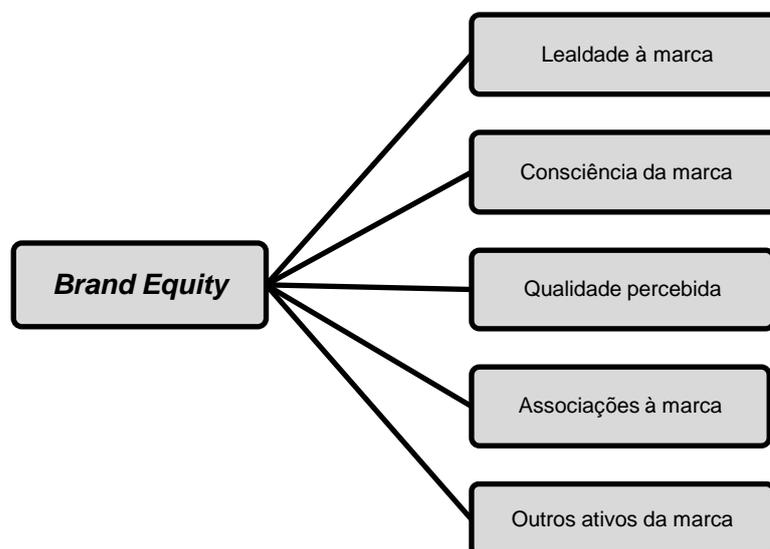
Dois dos modelos de *brand equity* mais utilizados e referenciados na literatura são os desenvolvidos por Aaker (1998) e Keller (1993), que apresentamos em seguida, adaptados apenas ao nível de detalhe adequado e necessário ao âmbito da nossa investigação.

#### *Modelo de brand equity de Aaker (1998)*

No seu modelo Aaker (1998, p.284), representado na figura 1, engloba os ativos da marca em cinco dimensões: *a lealdade à marca; a consciência da marca; a qualidade percebida; as associações à marca e outros ativos da marca* (como patentes; relações com os canais de distribuição, etc.). Segundo o autor, através destas categorias o valor da marca proporciona ao consumidor: confiança na decisão de compra; satisfação do uso; e o processamento de informação referente à marca. Também proporciona valor para a empresa por aumentar: a eficácia e eficiência de marketing; a lealdade à marca; as

extensões da marca; os preços e as margens de lucro; a alavancagem comercial e a vantagem competitiva.

**Figura 1 - Componentes do Modelo de Brand Equity de Aaker**



Fonte: Adaptado de Aaker (1998, p.284)

No que respeita à *lealdade à marca*, o autor refere que esta dimensão é integrante do *brand equity* e é influenciada por este como um todo. É “uma medida de ligação do consumidor com a marca” (Aaker, 1998, p. 41). O autor considera que só existe lealdade à marca quando o consumidor comprou e/ou experimentou previamente um produto ou serviço. Existem nesta lógica cinco classificações do tipo de consumidor: não leal à marca/não sensível ao preço, indiferente à marca; satisfeito/compra sempre sem razão para mudar; satisfeito, mas compra com receio dos custos de mudança; gosta da marca, considera-a «amiga»; e por último o comprador comprometido. O comportamento real do consumidor face à marca, é uma das formas de medir a lealdade do mesmo face à marca.

A *consciência da marca* (conhecimento do nome da marca), diz respeito ao nível de conhecimento dos consumidores e até que ponto se recordam dela. Também a este nível o

autor refere quatro níveis de conhecimento: desconhecimento da marca; reconhecimento da marca; lembrança da marca; e *top of mind* (a primeira marca de que se lembram).

Quanto à *qualidade percebida*, esta pode considerar-se como um sentimento geral em relação a uma marca, sendo por isso uma dimensão intangível. Para o autor é o conhecimento que o consumidor tem da qualidade ou superioridade do produto ou serviço quando comparado com as outras alternativas. A sua medição envolve aspetos como o desempenho, a confiabilidade, conformidade com as especificações, a durabilidade, a estética, entre outros.

As *associações à marca* referidas pelo autor, dizem respeito a algo integrado a uma imagem na memória do indivíduo, e podem existir a partir de: atributos do produto; atributos intangíveis; benefícios; preço relativo; uso ou aplicação; consumidor; estilo de vida ou personalidade do consumidor; classe do produto; concorrência; país ou área geográfica.

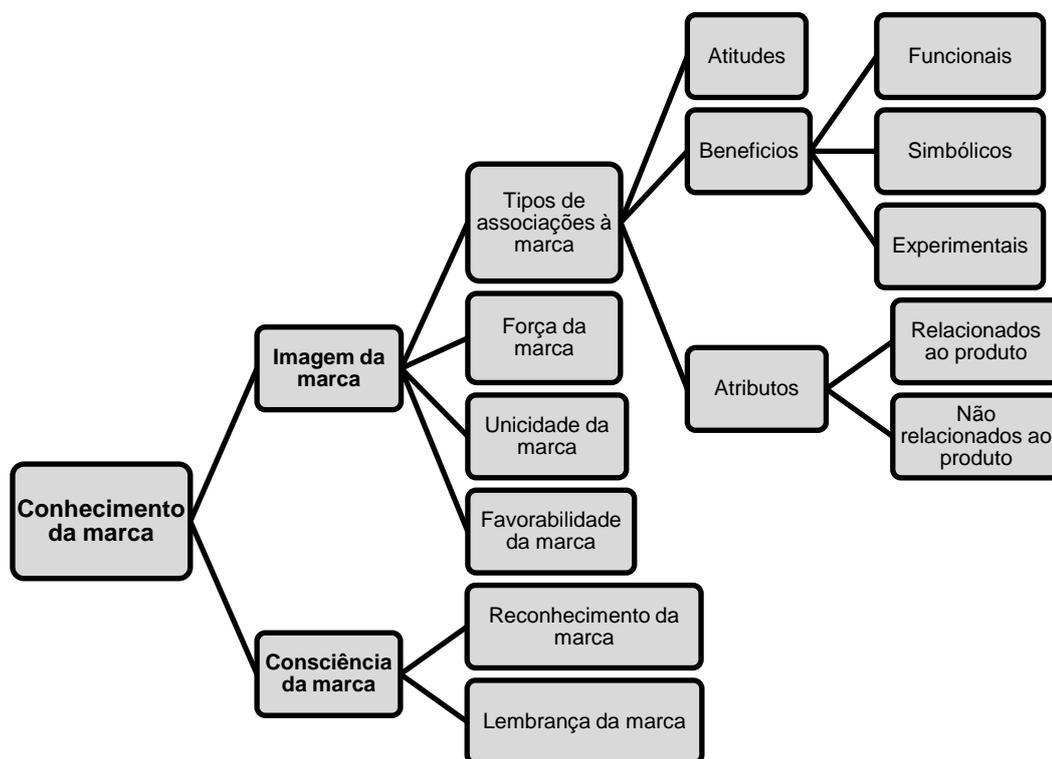
Por último os *outros ativos da marca*, são fatores que funcionam para prevenir ou defender os consumidores, de que é exemplo o caso das patentes, entre outros.

#### Modelo de brand equity de Keller (1993)

O modelo de Keller (1993, p.1-22), *customer brand equity*, surge da noção de valor de marca baseado no consumidor, definindo-se como o efeito diferencial no conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da mesma. O autor refere que o valor da marca baseia-se no consumidor e acontece quando este mostra familiaridade com a marca, e memoriza associações fortes e únicas.

As dimensões neste modelo que explicam o conhecimento da marca são a *consciência da marca* e a *imagem da marca*, como se pode observar na figura 2.

Figura 2 - Componentes do Modelo de Brand Equity de Keller



Fonte: Adaptado de Keller (1993, p.1-22)

Quanto à *consciência da marca*, ocorre quando o consumidor se recorda da mesma depois de esta ter sido referenciada (reconhecimento da marca), ou quando a marca surge na sua memória (lembrança da marca). Aumentando a consciência da marca, aumenta a probabilidade de que esta seja tida em consideração pelo consumidor em compras que vá efetuar no futuro. A presença desta dimensão é essencial para a dimensão imagem da marca, visto que a consistência da marca é requisito para lhe este associe à mesma uma imagem favorável.

Para o autor, a *imagem da marca* é um conjunto de perceções sobre uma marca que refletem as associações que existem na mente dos consumidores. Estas associações variam segundo a sua força, singularidade e favorabilidade.

São referidos três grupos de associações: os atributos, os benefícios e as atitudes. Os atributos são os aspetos que caracterizam o produto ou o serviço, ou o que o consumidor pensa que estes são, e o que está envolvido no seu consumo. Estes atributos podem ser relacionados, ou não, com o produto. Os benefícios são os valores pessoais que os consumidores ligam aos atributos e podem ser funcionais, experienciais ou simbólicos. Já as atitudes representam as avaliações gerais dos consumidores sobre uma marca.

Keller (1993, p.14) afirma que a medição das variáveis acima descritas se pode fazer de forma direta, através de uma experiência com a marca e suas concorrentes, ou de forma indireta, utilizando técnicas que recorram à memória e mesmo perguntando o que a marca significa para o consumidor.

Importa assim referir que níveis de consciência da marca elevados e uma boa imagem da mesma, aumentam a probabilidade de escolha por parte do consumidor, e a consequente lealdade do mesmo a uma determinada marca, diminuindo a vulnerabilidade da organização perante as ações de marketing dos concorrentes.

Para a elaboração do nosso modelo concetual iremos considerar contributos de ambos os modelos atrás abordados, contudo não iremos considerar todas as dimensões nestes incluídas, pois não consideramos que sejam pertinentes para o objeto de estudo desta tese, dada a sua particularidade e especificidade, visto que pretendemos conhecer a imagem que os adeptos têm da marca.

No início deste capítulo vimos a importância que a gestão e o marketing têm atualmente para o sucesso de qualquer organização, sendo fácil de perceber a relevância do *customer based equity*, como ferramenta estratégica que permite, entre outros aspetos, aumentar os níveis de preços, porque os consumidores estão dispostos a pagar mais pelos produtos, e comunicar mais eficazmente nas suas campanhas de marketing.

### 3. A marca nas Organizações Desportivas

#### 3.1. O brand equity nos clubes desportivos

As equipas desportivas devem ser vistas como marcas (Richelieu, 2005) assumindo-se assim a gestão da marca (*branding*) como um aspeto chave para o sucesso das organizações desportivas (Bauer, Sauer & Schmitt, 2008). Num segmento em que os níveis de lealdade dos adeptos são significativamente acima da média quando comparados com outro tipo de marcas, os clubes desportivos podem ter sucesso, mesmo que a equipa não ganhe campeonatos durante algum tempo!

Existem atualmente muitos clubes desportivos que são muito mais do que simples equipas de futebol, ao invés disso, são marcas fortes que proporcionam aos seus adeptos/consumidores, produtos e experiências inesquecíveis, que os fidelizam ao longo do tempo. É importante referir que uma adequada gestão da marca, facilita todo este processo, dando credibilidade e transmitindo os valores e filosofia do clube.

Este poder das marcas desportivas tem a capacidade de transformar espetadores em consumidores, que assistem aos jogos da equipa e compram produtos oficiais do clube para usar quando vão aos estádios, porque se identificam com a marca. O Manchester United é um exemplo que retrata bem esta realidade, sendo considerado atualmente como o clube mais valioso da Europa e o segundo mais valioso do mundo, dada a legião de adeptos que seguem a equipa, quer seja nas suas deslocações, na compra de produtos ou através do acompanhamento pelos media (Football Finance, 2011),.

O merchadising dos clubes é uma fonte de receitas com um peso cada vez maior nas contas destes, o que leva a que seja uma aposta que extravasa as fronteiras geográficas, estando atualmente disponíveis os produtos oficiais de um clube, em locais bem distantes dos seus estádios. O processo de compra, e repetição da mesma encontra-se associado ao valor que a marca tem para os consumidores, ou seja, quanto mais estes se

identificarem com ela, maior será a sua fidelização, sendo que uma marca forte lhe oferece confiança e credibilidade.

A marca funciona como uma «cola» que liga todas as mensagens da organização desportiva, fazendo da primeira mais do que um conjunto de imagens, tornando-a no seu posicionamento (Rein, Kotler & Shields, 2006), o que se traduz num impacto significativo na sua identidade distintiva.

Até os próprios atletas se tornam em marcas valiosas, como é o caso de David Beckham, cujo nome e imagem vendem em qualquer parte do planeta. Desde o mundial de 2002 que a marca Beckham tem vindo a contribuir para o crescimento da Adidas no Japão, que associou o nome do jogador aos seus produtos. Também se encontram no mercado asiático diversos tipos de produtos com a marca Beckham, que vão desde óleo para os motores dos automóveis, a produtos de beleza, e até chocolates.

As marcas atualmente refletem, para além da personalidade dos consumidores, a perceção de quem estes desejam ser (Chernatony, 2001; Olsen, 1995). É por isso que algumas marcas evitam reclamar a superioridade dos seus produtos, preferindo focar-se em partilhar os valores ou ideias valorizados pelos consumidores.

Chernatony (2001) refere que as marcas são entidades poderosas porque combinam os benefícios funcionais, baseados na performance, que são avaliados racionalmente, com os valores emocionais, cuja avaliação tem um carácter muito mais afetivo. Este aspeto está relacionado com a ideia de que são os valores emocionais que mais satisfazem as necessidades dos consumidores no que respeita aos seus estilos de vida.

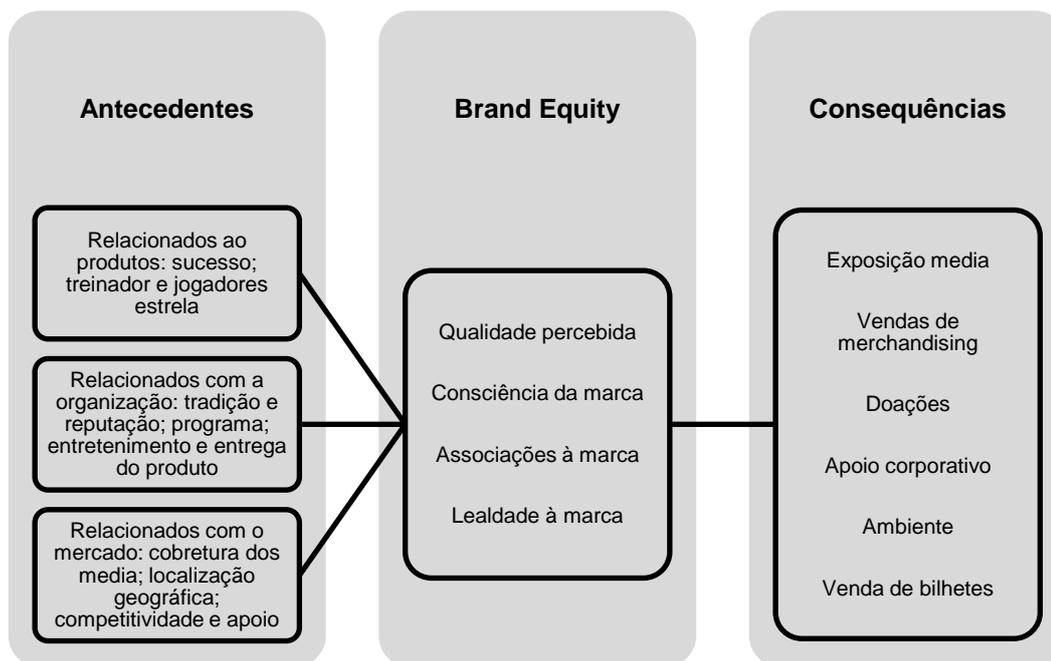
Perante todos estes factos, é fácil de entender que, a importância da gestão da marca, como forma de aumentar o valor dos produtos e respetivos clubes desportivos, se

mostra evidente. Os consumidores compram com base nas percepções e ligação que têm com as marcas, o que os identifica entre si, e com o clube.

Modelo de brand equity de Gladden, Milne & Sutton (1998)

Nas organizações desportivas o *brand equity* é um conceito usado para medir a força da marca construída por uma organização ao longo de um determinado período de tempo (Gladden, Milne & Sutton, 1998, p.1-19). Estes autores desenvolveram um modelo de *brand equity* para as organizações desportivas que se apresenta de seguida (figura 3), e que inclui os antecedentes e consequências do *brand equity*.

**Figura 3 - Modelo de Brand Equity de Gladden, Milne & Sutton**



Fonte: Adaptado de Gladden, Milne & Sutton, (1998, p.1-19)

Segundo este modelo, baseado no modelo desenvolvido por Aaker atrás apresentado, há três tipos de antecedentes: *relacionados com o produto*, como o sucesso que a equipa alcança, o impacto que o treinador e os jogadores (as estrelas) têm junto dos adeptos; *relacionados com a organização*, como a tradição da organização desportiva, os programas e atividades que esta desenvolve, o entretenimento e a forma de disponibilizar o mesmo; e *relacionados com o mercado*, como a cobertura que obtêm dos *media*, a localização geográfica das suas instalações e a competitividade e apoio que possuem.

O modelo apresenta ainda as consequências que os diferentes níveis de *brand equity* podem trazer às organizações desportivas, como: a exposição nos *media*; as vendas de merchandising; as doações; o apoio corporativo; o ambiente e a venda de bilhetes. Sendo que este modelo foi desenvolvido pelos autores no contexto do desporto universitário, importa perceber se o mesmo se aplicará aos grandes clubes de futebol.

Atualmente os grandes clubes desportivos têm elevados níveis de *brand equity*, sendo fortes marcas globais reconhecidas e valorizadas por um grande número de adeptos/consumidores, aumentando assim significativamente o seu volume de receitas. Este aspeto reveste-se de grande importância neste tipo de organizações porque, como já referimos atrás, a incerteza do resultado associado ao desporto obriga os clubes a não descurar esse aspeto, para não correrem o risco de os seus adeptos passarem a torcer por outro clube que tenha mais sucesso.

Para além do modelo acima apresentado, e embora os trabalhos sobre o *brand equity* nas organizações desportivas não sejam abundantes, recentemente outros autores se têm vindo a debruçar sobre este tema, nomeadamente sobre as questões relacionadas com a lealdade e as associações à marca, como é o caso dos trabalhos desenvolvidos por Gladden & Funk (2002); e Bauer, Sauer & Exler (2008).

Assim, existem na literatura, autores que têm trabalhado, entre outros aspetos, as associações à marca, como é o caso de Keller (1993); Aaker, (1998); Gladden & Funk

(2002); e Bauer, Sauer & Exler (2008), já referidos anteriormente. Embora as suas abordagens tenham sido aplicadas em contextos e épocas diferentes, apresentam-se como um contributo significativo no que respeita a alguns dos aspetos mais importantes em relação ao conhecimento que existe sobre as associações que os consumidores fazem às marcas existentes no mercado.

Nesta fase iremos focar-nos nos aspetos respeitantes aos *atributos*, *benefícios* e *atitudes*, utilizados para avaliar as associações às marcas dos clubes desportivos, que consideramos adaptarem-se ao nosso objeto de estudo.

Assim, os *atributos*, referem-se normalmente aos aspetos funcionais de uma marca em particular, e caracterizam a simbologia associada à compra ou consumo de um determinado produto, e podem, ou não, estar relacionados com o produto.

Os atributos relacionados com o produto, segundo Gladden & Funk (2002, p.57-59), são aqueles necessários ao funcionamento do produto, o que no caso dos clubes desportivos profissionais se podem considerar os fatores que contribuem para a performance da equipa, que incluem o sucesso, o treinador, os jogadores (estrelas) e a própria gestão. O sucesso é um dos aspetos mais importantes na criação de associações à marca por parte dos consumidores, visto que existem evidências que mostram que este se encontra associado a um aumento do número de bilhetes vendidos. Da mesma forma, também os treinadores e jogadores que as equipas têm assumem uma grande importância para as associações à marca, porque os adeptos tendem a identificar-se com uma equipa ou um jogador vencedor, vivendo os sucessos dos mesmos como se da sua vida se tratasse. A gestão também é referida, porque existem evidências que mostram que esta tem influência na perceção que os adeptos têm da equipa.

Os atributos não relacionados com o produto, ainda segundo os autores, dizem respeito aos aspetos externos ao produto ou serviço, que embora não afetem diretamente a performance do mesmo, encontram-se relacionados com a sua compra e utilização. No caso

dos produtos desportivos, assumem-se como relevantes o logotipo, o estádio, a entrega do produto e a tradição. Os trabalhos desenvolvidos por Aaker (1998) e Keller (1993) demonstram que os logotipos das empresas exercem influência nas associações feitas às marcas. Também as condições dos estádios, no que se refere por exemplo, à limpeza das casas de banho, a estética do espaço e ao próprio ambiente vivido nas infraestruturas do clube, vão exercer uma grande influência nas associações à marca, devendo ser assim um aspeto que a gestão do clube não deve descurar. O momento de entrega do produto ou serviço é também ideal para a comunicação entre a organização e o consumidor, que pode assim reforçar aspetos que queira que este último retenha sobre a marca. Por último a tradição também pode ser considerada como um aspeto forte na associação à marca, visível em questões como a performance da equipa, o estilo de jogo, a história da gestão do clube, etc.

Quanto aos *benefícios*, dizem respeito ao valor pessoal atribuído por um indivíduo a um produto, dando a entender o que pensam deste e o que pode o mesmo fazer por eles. Estes benefícios estão na base da identificação dos adeptos com o clube/equipa desportiva e funcionam como um escape da rotina diária, dividindo-se em três tipos: funcionais, simbólicos e experienciais.

Os benefícios funcionais são as vantagens intrínsecas do consumo do produto ou serviço, que normalmente correspondem aos atributos do produto, satisfazendo as necessidades básicas e a resolução de problemas (Keller, 1993). No caso do desporto, ser adepto e seguir uma determinada equipa pode funcionar como uma forma de escape e realização pessoal.

Já os benefícios simbólicos, baseiam-se nos aspetos não relacionados com o produto, e relacionam-se com a necessidade de aceitação e pertença a um grupo, a identificação como adeptos de uma equipa, que são essenciais à vida em sociedade,

fazendo com que os indivíduos se sintam parte de um grupo que partilha interesses e gostos semelhantes.

Por último os benefícios experienciais, relacionam-se com a necessidade de prazer, estimulação e variedade de experiências que os produtos podem proporcionar, de que são exemplo a nostalgia, como recordações do passado e o orgulho local, que faz com que exista um sentimento positivo para com a comunidade em que os indivíduos se encontram inseridos.

Bauer, Sauer & Exler (2008), incluem nos benefícios das associações à marca fatores como a socialização, as emoções e o entretenimento, cujas características e relevância já foram abordadas ao longo destes dois primeiros capítulos desta investigação.

A catarse, o escape, a integração social, o espírito de comunidade, os rituais, a identificação, o entretenimento e o espetáculo, são também aspetos da experiência social referidos por Westerbeek & Smith (2003), que vão ao encontro de algumas das associações e benefícios referidos pelos autores acima referidos.

As *atitudes*, são a última das associações, e assumem-se como a variável mais abstrata do conhecimento de uma marca, visto tratarem-se de tendências de perceção e ação consistentes com uma determinada ideia ou convicção, funcionando com preditores do comportamento. Gladden & Funk (2002, p.61), consideraram a importância, o conhecimento e as reações afetivas como as principais formas de medir as atitudes, nas associações à marca. A importância está relacionada com a perceção que cada individuo tem sobre o valor que tem para si ser adepto de uma determinada equipa e o conhecimento, revela o que este sabe sobre a equipa. Já as reações afetivas representam os sentimentos associados à pertença às equipas ou clubes referidos.

De seguida passaremos à lealdade à marca, como outra componente do *brand equity* da marca, de extrema importância ao sucesso e desenvolvimento das organizações desportivas.

A lealdade à marca é o core do *brand equity* e significa o grau de ligação de um consumidor a uma marca, quer no que respeita à sua *atitude*, quer no que respeita ao seu *comportamento*. Esta lealdade traz benefícios às organizações desportivas, visto que é mais dispendioso para as mesmas angariarem novos consumidores do que fidelizarem os que já têm. Também as campanhas de comunicação são menos dispendiosas quando existem atitudes de lealdade dos consumidores para com a marca.

A vertente *atitude* da lealdade, consiste na tendência que um indivíduo demonstra em ter no futuro atitudes semelhantes às que vem a demonstrar ao longo do tempo e baseia-se essencialmente em atitudes (Keller, 1993).

À consistência da preferência e compra de uma marca ao longo do tempo, dá-se a designação de lealdade *comportamental*, e no contexto desportivo manifesta-se através do acompanhamento das equipas ao longo do tempo. Pode medir-se, segundo Gladden & Funk (2002, p.55), através do número de assistências aos jogos nos estádios, da frequência de acompanhamento da equipa através dos media, e da participação em atividades relacionadas com a equipa.

As questões relacionadas com a identidade clubística e os motivos que levam os adeptos a serem fieis a um determinado clube de futebol, assumem um carácter sociológico, que já abordamos em capítulos anteriores, não se justificando estar a voltar a fazer referência aos mesmos.

A figura 4, resume os principais componentes das associações e lealdade à marca que selecionamos entre os poucos estudos existentes sobre a perceção dos consumidores/adeptos das organizações desportivas, abordados anteriormente.

Para esta seleção foram também importantes os contributos resultantes dos estudos sobre a sociabilidade e identidade dos adeptos abordados nos dois capítulos anteriores, que consideramos não ser necessário repetir neste ponto. Contudo, é importante fazer agora a relação dessa identidade social com o brand equity.

**Figura 4 - Componentes das associações e lealdade à marca**

<b>Associações à marca</b>
<b>Atributos relacionados com o produto:</b> sucesso; treinador; jogadores e gestão.
<b>Atributos não relacionados com o produto:</b> logotipo; estádio; entrega do produto e tradição.
<b>Benefícios funcionais:</b> escape.
<b>Benefícios simbólicos:</b> aceitação; pertença; identificação; socialização; entretenimento
<b>Benefícios experienciais:</b> nostalgia e orgulho local.
<b>Atitudes:</b> importância atribuída à equipa; conhecimento sobre a equipa; e reações afetivas.
<b>Lealdade à marca</b>
<b>Lealdade atitudinal:</b> atitudes de compromisso para com a equipa
<b>Lealdade comportamental:</b> assistência aos jogos nos estádios; visualização dos media; participação nas atividades relacionadas com as equipas.

Fonte: elaboração própria

### 3.2. A identidade social e o *brand equity*

As marcas fortes constroem-se através de uma ligação emocional forte com os seus públicos-alvo, baseada na forma como as empresas captam e comunicam os seus valores core (Berry, 2000).

A identidade social pode ser vista como um mecanismo de ligação emocional entre o consumidor e a marca, como já foi abordado no primeiro capítulo desta tese, permitindo que este incorpore essa identificação no seu conceito de *self*. Isto só é possível devido aos

elevados níveis de compromisso e envolvimento emocional do consumidor, no caso do desporto, os adeptos.

No contexto desportivo a identificação dos adeptos é uma manifestação da teoria da identidade social, devido ao compromisso e envolvimento emocional que estes têm com as organizações desportivas, incorporando os aspetos psicológicos e comportamentais da identificação (Branscombe & Wann, 1991; Madrigal, 1995; Sutton et al., 1997; Fisher, 1998), alguns dos quais já abordados nesta tese.

Esta identificação leva a que os próprios indivíduos se definam em função de uma ligação com um clube/equipa, acabando inclusive por se descreverem aos outros fazendo referência aos seus grupos de pertença, afirmando por exemplo, «eu sou do glorioso». A identidade social afeta as perceções, avaliações e cognições sobre assuntos e eventos, causando assim impacto nas suas emoções e comportamentos (Underwood, Bond & Baer (2001).

Banaji & Prentice (1994) referem que os indivíduos mudam o foco da identidade pessoal para a identidade social, fenómeno conhecido como despersonalização, resultando em consequências nas suas perceções e comportamentos futuros, o que leva a que se comportem como membros de grupos em vez de indivíduos.

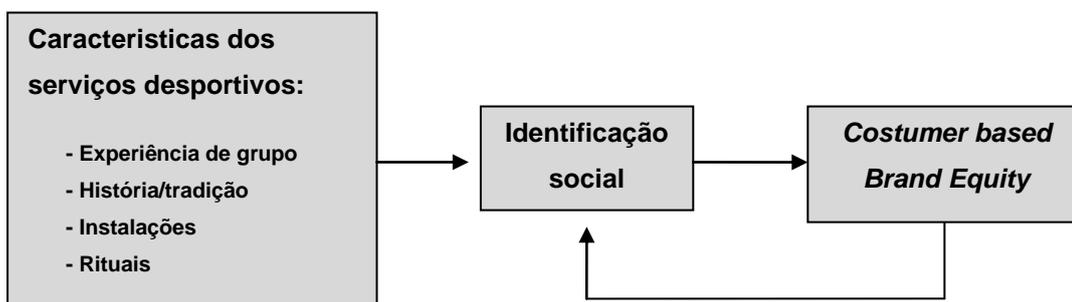
Existem evidências que parecem apontar para o facto de que indivíduos com elevados níveis de identificação se envolvem e investem mais na sua equipa, o que resulta em maiores probabilidades de assistir aos jogos no estádio, comprar produtos relacionados e até deslocar-se para acompanhar a equipa (Branscombe & Wann, 1991). Da mesma forma, Parker & Stuart (1997) referem que neste contexto desportivo o nível de lealdade à marca tem um potencial enorme, apesar dos pontos fortes e fracos das organizações desportivas.

É neste sentido que surge uma possível relação entre a identidade social e o *brand equity*, fundamental para o sucesso de qualquer organização desportiva. Vamos abordar em seguida um modelo que relaciona estas duas vertentes, parecendo indicar que ambas assumem uma importância cada vez maior na intervenção das organizações desportivas da atualidade.

*Modelo de identidade social – brand equity de Underwood, Bond & Baer (2001)*

O modelo de identidade social - *brand equity* de Underwood, Bond & Baer (2001, p.1-11), identifica quatro características do contexto/ambiente desportivo como promotoras da identidade social: a experiência de grupo, a história e tradição, as instalações e os rituais. Os autores propõem que embora não se consigam manipular diretamente estes aspetos, devem ser fomentados de forma a aumentar os níveis de identificação dos consumidores, ligando assim elevados níveis de identidade social a elevados níveis de *brand-equity*.

Os autores consideram que as marcas funcionam como recursos simbólicos na construção da identidade, uma vez que podem refletir valores específicos que os indivíduos possam considerar fundamentais para esta. O seu modelo propõe que a identificação social, caracterizada por níveis elevados de compromisso e envolvimento emocional, funcionam quer como antecedentes, quer como consequências do *customer-based brand equity*, ou seja, uma elevada identificação com uma marca resulta em associações à marca mais fortes, o que leva a perceções de qualidade dos serviços mais elevada, logo aumenta também a lealdade a uma determinada marca. Por outro lado, esses níveis elevados de *brand equity* servem para criar identificação com a marca, contribuindo ainda mais para a incorporação dessas perceções no conceito de self dos indivíduos (figura 5).

**Figura 5 - Modelo identidade social-brand equity Underwood, Bond & Baer**

Fonte: Adaptado de Underwood, Bond & Baer (2001, p.1-11)

Neste modelo os autores consideram que: quanto maior o nível de identificação social entre o consumidor e a oferta do mercado, maior o nível de *customer based brand equity*; quanto maior o grau em que a marca serve como base para a interação e coesão social, maior a identidade social; quanto maior a intensidade da comunicação dos aspetos relacionados com a tradição/história associados à oferta do serviço, maior o nível de identificação; quanto maior o grau em que as instalações representam as associações à marca, e permitem a partilha de experiências entre os consumidores, maior o nível de identificação social; por último, quanto maior a incorporação e uso de rituais na oferta do serviço, maior o nível de identificação social.

A nossa opção para a elaboração do modelo concetual desta tese, tem em consideração os contributos dados pelas dimensões identificação social e *customer based brand equity*, do modelo acima descrito, bem como os contributos dos modelos anteriormente definidos, visto que pensamos serem aqueles que melhor ajudam a compreender o fenómeno em estudo, ou seja, a realidade social das organizações desportivas, nomeadamente, o papel social e cultural das mesmas e o respetivos contributo para o desenvolvimento da marca Benfica.

---

## **II PARTE – ESTUDO EMPIRICO**

---

## II PARTE – ESTUDO EMPIRICO

### CAPÍTULO IV. METODOLOGIA

#### 1. Enquadramento situacional do *Sport Lisboa e Benfica*

##### 1.1. O Clube Desportivo *Sport Lisboa e Benfica*

###### 1.1.1. História, modalidades e palmarés

Num momento chave na história da popularização do futebol em Portugal, devido ao esforço crescente dos apaixonados pelo jogo, que visavam a criação de estruturas mais consistentes para a sua prática, surge a união da família Pinto Basto com Carlos Vilar e Joaquim Costa, que criaram o *Sport Lisboa e Benfica*. Os principais impulsionadores nos primeiros anos viriam a ser os alunos da Casa Pia, Januário Barreta e Cosme Damião, cuja motivação consistia em construir algo grandioso no desporto português (Coelho & Pinheiro, 2002).

Ainda segundo o autor, Cosme Damião foi a figura central do clube nos primeiros anos da sua existência, tendo-se tornado numa das figuras mais notáveis da história do *Sport Lisboa e Benfica*, graças à sua dedicação e paixão pelo futebol. Mesmo depois de abandonar a atividade desportiva como praticante, manteve-se até 1926 no clube ajudando a criar a Liga Portuguesa de Futebol. Mais tarde dirigiu a Associação de Futebol de Lisboa e foi membro do Comité Olímpico Português.

A criação deste clube teve uma importância crucial para o desenvolvimento do futebol em Portugal, devido ao contributo que deu para a sua popularização, visto que já não era somente um grupo de elementos de famílias abastadas, mas sim um grupo de ex-alunos da Casa Pia, que traziam uma perspetiva inovadora, nomeadamente no que respeita aos

conhecimentos técnico-profissionais e ao espírito de sacrifício característico de quem não teve um percurso de vida facilitado.

A dedicação deste grupo, que era totalmente desinteressada, apenas movida pelo entusiasmo, foi o que permitiu fazer face às despesas iniciais do clube, que se mostravam incompatíveis com a sua estrutura e pequeno número de associados. As cotas tinham valores muito baixos, as bolas eram muito dispendiosas e até as camisolas foram pagas pelos próprios jogadores.

O *Sport Lisboa e Benfica*, atualmente pessoa coletiva de direito privado e de utilidade pública, com sede em Lisboa, foi então fundado a 28 de Fevereiro de 1904 e é um clube desportivo eclético, que tem por primordial finalidade, o fomento e a prática do futebol em diversas categorias e escalões e, complementarmente, a prática e desenvolvimento das diversas modalidades desportivas, podendo ainda, desenvolver atividades recreativas, culturais e sociais, no sentido de proporcionar aos seus associados um convívio sã e um meio de valorização pessoal (Sport Lisboa e Benfica [SLB], 2011).

Foi o primeiro clube de base popular em Portugal, numa época em que o futebol era ainda elitista, assumindo assim uma importância social considerável. Ainda hoje o Benfica é chamado de o «clube do povo» sendo uma imagem de marca e uma identidade própria.

Integram também o *Sport Lisboa e Benfica* as Casas do Benfica, filiais e delegações do clube. As delegações encontram-se praticamente em desuso e são honoríficas. As filiais são associações que têm que ter obrigatoriamente clubes de futebol e devem possuir o nome «Benfica» na sua designação. As Casas do Benfica são associações culturais, desportivas e recreativas sem fins lucrativos e serão o objeto de estudo desta investigação (SLB, 2011).

Constituem os símbolos tradicionais do *Sport Lisboa e Benfica*, a águia, que simboliza a elevação das aspirações do clube, isto é, independência, autoridade e nobreza, e as cores vermelho e branco que significam a bravura e a paz, respetivamente, adotando o Clube como condição primeira da sua grandeza a divisa «*E Pluribus Unum*» para definir a união entre todos os associados (SLB, 2011).

**Figura 6 - Símbolo do Sport Lisboa e Benfica**



Fonte: *Sport Lisboa e Benfica* (2012)

O cunho eclético, popular e democrático do *Sport Lisboa e Benfica* existe desde a sua fundação, devido aos seus fundadores pertencerem a diferentes estratos sociais, sendo que inicialmente eram provenientes do bairro de Belém mas rapidamente se expandiram por todo o país.

A quantidade de sócios e adeptos do clube é impressionante e pode explicar-se por diferentes fatores, um dos quais é ter sido o primeiro clube a destronar os ingleses do Carcavellos da liderança do futebol lisboeta. Outro aspeto relevante foi o carácter popular do clube, visível na ascensão de membros oriundos de classes populares, que com muito esforço financeiro ajudaram o clube a crescer e conseguiram assim captar a atenção e interesse de adeptos provenientes de classes menos favorecidas (Coelho & Pinheiro, 2002).

Para além da indiscutível popularidade do *Sport Lisboa e Benfica*, outra das razões da sua grandeza, segundo os autores, foi o facto de por tradição utilizar apenas jogadores portugueses, até 1978, altura em que uma Assembleia Geral do Clube aprovou a possibilidade de utilização de jogadores estrangeiros. O clube era o mais popular dos «grandes».

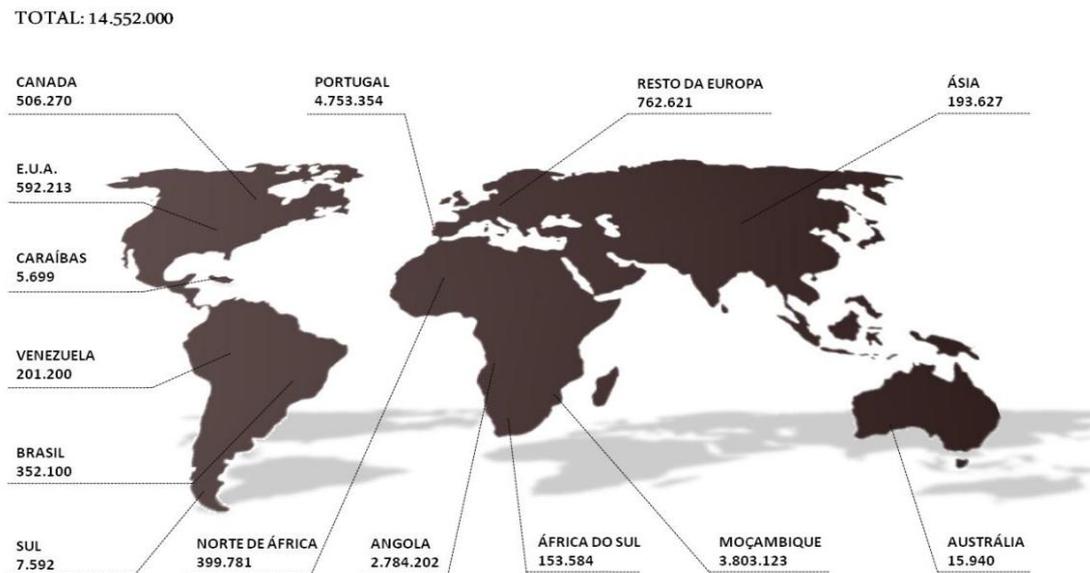
A década de 60 foi um marco muito importante na história e popularidade do clube, devido às conquistas e grande sucesso internacional, enfatizando a ligação clube-nação, uma vez que os portugueses sentiam os êxitos da equipa como nacionais, numa época em que existia uma enorme pressão política internacional por causa da Guerra Colonial. Nessa altura, a seleção nacional, constituída maioritariamente por jogadores do *Sport Lisboa e Benfica*, brilhou no mundial de 1966, dando destaque à identificação do clube com Portugal. Durante as conturbadas décadas de 60 e 70, período do Estado Novo em que o *Sport Lisboa e Benfica* era considerado clube-nação, este era um dos únicos palcos de liberdade e democracia em Portugal, visto que realizava eleições e assembleias gerais livres.

O *Sport Lisboa e Benfica* é um clube popular, nacional e o mais bem-sucedido dos clubes portugueses, a nível nacional e internacional. Fora de Portugal o clube é conhecido como um dos mais importantes símbolos de Portugal e nas comunidades de emigrantes continua a funcionar como uma forma de ligação às raízes privilegiada (Coelho & Pinheiro, 2002).

Como o autor refere, costuma ouvir-se o povo dizer que «quem não é benfiquista, não é bom chefe de família», ou seja, o verdadeiro homem português é do *Sport Lisboa e Benfica*. É um poder que a nação encarnada ainda tem, mesmo tendo em consideração a atual hegemonia do seu rival Futebol Clube do Porto e as escassas vitórias dos encarnados.

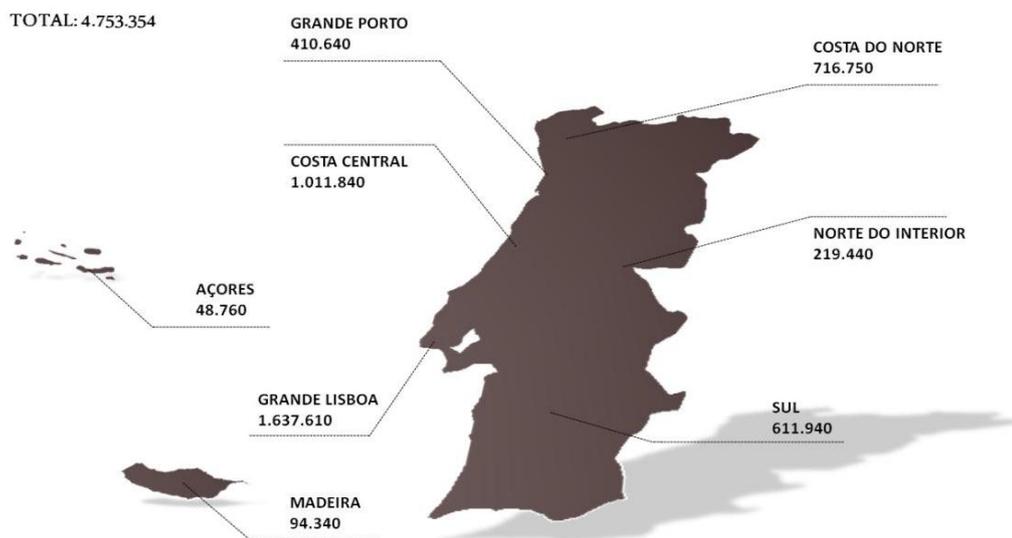
O clube tem atualmente cerca de catorze milhões de adeptos em todo o mundo, dos quais cerca de cinco milhões se encontram em Portugal (figuras 7 e 8) (SLB, 2010).

**Figura 7 - Distribuição geográfica internacional dos adeptos do SLB**



Fonte: *Sport Lisboa e Benfica*, (2010)

**Figura 8 - Distribuição geográfica nacional dos adeptos do SLB**



Fonte: *Sport Lisboa e Benfica*, (2010)

Atualmente, o número de sócios alcançou o marco histórico de duzentos e cinquenta mil, sendo este um recorde mundial, que nenhum outro clube desportivo conseguiu até à data ultrapassar (SLB, 2012).

Segundo informação do clube este tem atualmente quarenta modalidades desportivas: andebol, artes marciais, atletismo, automobilismo, badminton, basquetebol, bilhar, boxe, caça submarina, campismo, canoagem, ciclismo, cicloturismo, damas, futebol, futebol de praia, futsal, ginástica, golfe, halterofilismo, hóquei em campo, hóquei em patins, judo, luta, motociclismo, natação, paintball, patinagem artística, patinagem de velocidade, pesca desportiva, pólo aquático, râguebi, surf, ténis, ténis de mesa, tiro, tiro com arco, triatlo, voleibol e xadrez. Tem ainda cerca de trinta e uma escolas nacionais de futebol, com cerca de três mil e seiscentos atletas, com idades entre os três e os dezasseis anos, que funcionam como angariadoras de jovens adeptos ao clube e apoiam a produção de potenciais talentos de futebol.

O seu palmarés na competição é invejável (SLB, 2012), tal como já foi referido, tendo conquistado um grande número de triunfos, alguns dos quais se enumeram de seguida:

Futebol (trinta e dois Campeonatos Nacionais, vinte e quatro Taças de Portugal, três Campeonatos de Portugal, quatro Supertaças, duas Taças da Liga, duas Taças dos Clubes Campeões Europeus e uma Taça Ibérica);

Andebol (sete Campeonatos Nacionais, três Taças de Portugal e três Supertaças);

Basquetebol (vinte e dois Campeonatos Nacionais, dezoito Taças de Portugal e nove Supertaças);

Futsal (cinco Campeonatos Nacionais, quatro Taças de Portugal, quatro Supertaças, uma UEFA Futsal Cup e cinco Taças Nacionais Femininas);

Hóquei em Patins (vinte Campeonatos Nacionais, doze Taças de Portugal e seis Supertaças);

Râguebi (nove Campeonatos Nacionais, nove Taças de Portugal, cinco Supertaças, quatro Campeonatos Nacionais femininos, cinco Taças de Portugal Femininas e quatro Supertaças femininas);

Voleibol (três Campeonatos Nacionais, doze Taças de Portugal, uma Supertaça e nove Campeonatos Nacionais femininos);

Atletismo (cinco Taças dos Clubes Campeões Europeus de Estrada, vinte e dois Campeonatos Nacionais de Pista masculinos e catorze femininos, dois Campeonatos Nacionais de Pista Coberta masculinos e um feminino, dezanove Campeonatos Nacionais de Corta Mato masculinos e seis femininos, e um Campeonato Nacional de Estrada masculino e um feminino).

### **1.1.2. Marca Benfica e áreas de negócio**

De acordo com o estudo «*European Football Brands 2011*», da consultora *Brand Finance*, o *Sport Lisboa e Benfica* é o único clube português a garantir presença no top trinta das marcas mais valiosas do futebol europeu no ano de 2011, tendo sido avaliada em quarenta e três milhões de euros, o que lhe valeu o vigésimo oitavo lugar da referida lista, liderada por clubes como o Manchester United, Real Madrid e Barcelona (Futebol Finance, 2012).

Segundo este relatório, o valor de marca é a própria marca e a propriedade intelectual que lhe está associada, sendo que nos clubes de futebol, se consideram para tal os ativos tangíveis, como o estádio e a academia, e os ativos intangíveis, como os jogadores, ambos com valor de marca.

Atualmente são diversas as áreas de negócio que o *Sport Lisboa e Benfica* desenvolve, com o intuito de alargar o leque de serviços que oferece aos seus sócios. Através de parcerias criadas, com importantes marcas nas suas áreas de atividade, o *Sport Lisboa e Benfica* consegue explorar e otimizar a sua marca, e ao mesmo tempo aumentar e fidelizar o número de sócios. As áreas de negócios têm como foco o grande consumo, nomeadamente as telecomunicações, viagens, seguros e saúde, que se apresentam de seguida. (SLB, 2011).

A **Benfica Viagens** resulta de uma parceria com a Top Atlântico SA, operador de renome em Portugal, e os serviços que oferece destinam-se aos sócios e adeptos do clube, apresentando soluções para o acompanhamento da equipa profissional de futebol nas suas deslocações fora do Estádio da Luz, não esquecendo os tradicionais programas de turismo e as áreas *corporate* do clube.

A **Benfica Telecom** surge de uma parceria com o Grupo PT, principal patrocinador do clube, e é a rede de telecomunicações dos sócios e adeptos do *Sport Lisboa e Benfica*, que conseguem assim uma boa relação de preço, qualidade e imagem associada nos telemóveis, cartões e recargas.

A **Benfica Saúde** trabalha em parceria com a HPP Saúde e encontra-se suportada pelas infraestruturas do Hospital dos Lusíadas e pela Clínica Benfica, em funcionamento no Estádio da Luz. Os sócios e adeptos têm assim à sua disposição serviços médico-cirúrgicos em mais de trinta especialidades.

A **Benfica Seguros** é parceira do Grupo Império Bonança e os seus serviços consistem na mediação dos seguros do grupo e prestação de serviços na área dos seguros aos sócios.

Outra das vertentes de negócio do clube é a comercialização de merchandising na sua Megastore, que desenvolve constantemente novas linhas de produtos de forma a ir ao encontro das necessidades e preferências dos seus sócios e adeptos.

A comunicação e os media são outra das apostas do *Sport Lisboa e Benfica*, através da promoção do seu **jornal «O Benfica»**, com uma periodicidade semanal e tiragem de dez mil exemplares, e a **revista «Mística»**, com uma periodicidade bimestral e tiragem de cem mil exemplares.

Por último a **Benfica TV** que é um projeto cujo objetivo é a transmissão de um conjunto de programas e notícias, como os jogos dos vários escalões e modalidades, a promoção de eventos internos, programas de debate, blocos de informação, emissões especiais em dia de jogo, humor, entretenimento, concursos e passatempos. É o veículo de comunicação, proteção, divulgação e projeção da vitalidade do *Sport Lisboa e Benfica*.

Dada a visibilidade e notoriedade do clube, este consegue angariar grandes empresas como patrocinadores, como é o caso da PT (*main sponsor*); da Sagres (*official sponsor*); da Adidas (*technical sponsor*); da Caixa Geral de Depósitos; da Coca-Cola, da TMN, da Sagres; da MEO (*stand naming rights sponsors*); da Repsol, da Delta e da Sicasal (*official partners*).

Faz ainda parte do *Sport Lisboa e Benfica* a **Benfica SAD**, que é uma sociedade que tem a natureza de sociedade anónima desportiva, adota a denominação de «*Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD*» e tem por objeto, a participação nas competições profissionais de futebol, a promoção e organização de espetáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da modalidade de futebol. As sociedades desportivas são um novo tipo de sociedade, regido pelas regras aplicadas às sociedades anónimas, mas com algumas especificidades decorrentes das exigências especiais da atividade desportiva.

## **1.2. O projeto social do *Sport Lisboa e Benfica*, a Fundação Benfica**

### **1.2.1. Missão e objetivos da Fundação Benfica**

A Fundação Benfica é um dos projetos com maior importância para o *Sport Lisboa e Benfica*, no que ao cariz social respeita. Criada em 27 de Janeiro de 2009 em cumprimento de deliberação do Fundador e Instituidor, o *Sport Lisboa e Benfica*, a Fundação foi reconhecida como Instituição Particular de Solidariedade Social e como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública pelo Governo Português em 14 de Janeiro de 2010 (SLB, 2010).

Segundo a informação do clube, esta visa a conceção, planificação e implementação de diversos projetos de carácter social, educacional, ambiental e saúde, como forma de contribuir para a qualidade de vida do ser humano, em particular de crianças e jovens em situação em risco, promovendo o desporto inclusivo, como defendem organizações internacionais.

Na sua atividade, a Fundação desenvolve projetos integrados, dos quais se destacam a intervenção precoce sobre os fatores de exclusão, tendo como preocupação primordial a prevenção de comportamentos desviantes e a promoção do sucesso educativo de crianças e jovens enquanto fatores determinantes de mobilidade social.

A sua declaração de missão é: “a nossa organização pretende ser reconhecida, a curto prazo, como uma instituição de referência na área da inovação e responsabilidade social europeia, líder no segmento sócio desportivo, com presença transversal à sociedade portuguesa e sua diáspora, interventiva e com ação de proximidade junto dos públicos em situação de exclusão ou fragilidade social” (SLB, 2010).

Constituir-se como parceira social do estado e da sociedade civil, mobilizadora de pessoas e instituições e catalisadora de dinâmicas locais de desenvolvimento social e capacitação individual e comunitária, são os objetivos desta Fundação.

Um dos muitos exemplos desta dinâmica foi o VII Jogo Contra a Pobreza, em co-organização com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, em 2010, cujo objetivo foi mobilizar a sociedade civil no sentido de angariar receitas a favor das populações do Haiti, após a catástrofe natural que esta ilha sofreu. Esta iniciativa possibilitou a angariação de cerca de quinhentos mil euros, num jogo amigável entre os amigos de Zidane e Ronaldo e o Benfica All Star (SLB, 2011).

As iniciativas «Benfica Faz Bem», são outro dos projetos da Fundação Benfica, através das quais se promoveu a interação entre os atletas do clube e os alunos de várias escolas, com o intuito de reforçar a autoestima, confiança, alegria, adoção de estilos de vida saudáveis e a prevenção de comportamentos desviantes. Também neste âmbito se recolheram e distribuíram a organizações de solidariedade social, cerca cem bolas, que são brinquedos capazes de gerar momentos de especial convívio e diversão, promovendo ao mesmo tempo a cooperação e entre ajuda.

A Fundação beneficia na sua ação de um efeito amplificador e catalisador da sociedade portuguesa para a sua missão que é conferido pelo universo e simbolismo da marca Benfica. Sendo certo que o *branding* social é uma tendência muito recente na Europa, a Fundação Benfica dispõe à partida desse capital inigualável de comunicação e mobilização para o desenvolvimento social, posicionando-se na liderança de processos desta natureza.

### 1.2.2. A importância e o papel social da Fundação Benfica

Do ponto de vista social, e para melhor entender a dinâmica subjacente à Fundação Benfica, importa referir as características mais importantes do *Sport Lisboa e Benfica*: é um clube identitário e unificador; global; abrangente geográfica e socialmente; e transversal à sociedade lusófona (SLB, 2010).

Nesse sentido, o *Sport Lisboa e Benfica* tem uma dimensão sociológica que vai muito além do seu impacto ao nível do futebol, materializando-se em símbolos reconhecidos e apropriados pelas populações. Constitui-se como um fator identitário, com capacidade para reunir indivíduos com diferentes religiões, etnias, nacionalidades, cores de pele, idades, estratos socioeconómicos, orientações sexuais e tendências políticas.

O papel da Fundação Benfica é então revelar o potencial de comunicação transversal da marca Benfica e a polarização dos valores partilhados pelos benfiquistas, em prol de objetivos de desenvolvimento humano, com especial destaque para o combate à exclusão.

Como já foi referido, o *Sport Lisboa e Benfica* é o clube com maior número de sócios a nível mundial (mais de duzentos mil), o que constitui um record do *guinness*. Quanto ao número de adeptos, conta com cinco milhões em Portugal e catorze milhões se incluirmos o resto do mundo (Sá & Reto, 2002).

Através da sua dimensão desportiva e simbólica própria, o clube consegue polarizar os indivíduos em torno de identidades coletivas, possibilitando assim, um fenómeno de pertença aos mesmos. Funciona então como um importante catalisador de interação e relacionamento social em grupos sociais mais fechados, caracterizados por comportamentos sociais de auto segregação, dada a habitual escassez de pontos de pertença comuns.

O facto de o *Sport Lisboa e Benfica* ter adeptos e simpatizantes em todos os estratos sociais, e não derivando daí nenhuma consequência imediata com a não segregação social ou a distribuição de renda, confere-lhe a capacidade de colocar em contacto os diferentes grupos sociais e estratos económicos da sociedade portuguesa, em ambientes livres de conflitualidade social. Tem portanto um potencial de comunicação que pode ser utilizado para criar espaços de cooperação e concertação social, abrindo caminho à penetração de estratégias de integração e desenvolvimento social. Um dos fatores de elevado potencial a ter em conta é a capacidade de comunicação e interligação das elites com as bases e a promoção de processos de liderança e mobilidade social não raros no sucesso desportivo, mas que podem servir de gatilho em processos semelhantes noutras esferas da vida nacional.

No contexto de pobreza e exclusão, por vezes agravada por fatores étnicos e culturais, há hoje alguma erosão na modelação dos comportamentos dos jovens pela tradição, o que provoca erupções de tensões intergeracionais dentro das próprias comunidades. As lideranças são-no apenas dentro das famílias e grupos de pertença, carecendo de reconhecimento comunitário, colocando em risco a legitimação assente nos valores tradicionais (SLB, 2010).

Esta ameaça abre uma janela de oportunidade à emergência de lideranças híbridas com duplo reconhecimento para dentro e para fora do espaço social destes jovens. O efeito demonstrativo de percursos individuais de sucesso de indivíduos provenientes dos mesmos contextos, na vida política económica e desportiva pode ser utilizado para a motivação a aceitação de novas lideranças promotoras de diálogo e integração social.

O *Sport Lisboa e Benfica* e consequentemente a Fundação Benfica, tem adeptos e simpatizantes em todas as classes de idades sem nenhuma incidência particular. Consequentemente tem um potencial elevado para a criação efetiva de diálogo intergeracional, tanto mais importante quanto alguns fatores de exclusão social ou

obstáculos à integração são agravados por tensões entre gerações sucessivas, nomeadamente entre as populações étnicas e imigrantes e seus descendentes, que culminam muitas vezes em tensões.

Um aspeto central e decisivo no cruzamento com as políticas educativas é a capacidade de comunicação e envolvimento das crianças e jovens, nomeadamente em situações de risco.

É conhecido o défice e às vezes a desvalorização social da educação formal entre os excluídos, onde uma educação para a vida baseada nos saberes tradicionais das gerações imediatamente anteriores, afunila o espectro de escolhas profissionais futuras e perpetua a exclusão e a pobreza. A primeira pela especialização cultural ou étnica de modos de vida tendencialmente cristalizados entre gerações. A segunda pela cristalização das atividades profissionais num leque de atividades profissionais pouco qualificadas e de baixo valor cujo próprio mercado se encontra em queda e evidencia a derrocada eminente da sua sustentabilidade económica caso não haja comportamentos adaptativos difíceis de empreender a partir de situações de exclusão.

A capacidade de atração e comunicação do *Sport Lisboa e Benfica* com o género masculino, nomeadamente com crianças e jovens em situação e idade de risco, abre uma enorme oportunidade para projetos de capacitação e desenvolvimento social e pessoal dos jovens, devendo os efeitos de género compensar-se pela atuação integrada com outros atores e atividades no terreno, através de estratégias de diversificação e complementaridade que no seu conjunto promovam a igualdade de género.

A criação de percursos viáveis de educação, formação, e emprego é essencial à mobilidade social, podendo capitalizar-se a capacidade de penetração do *Sport Lisboa e Benfica*, desportiva e não só, para a criação de espaços de afirmação individual baseada no mérito educativo e promover a aproximação progressiva dos pais à escola no respeito pelo diálogo intercultural. A ação centrada nas crianças e jovens, grupo-alvo prioritário para a

Fundação Benfica, constitui em si mesma uma oportunidade para este difícil passo de desenvolvimento e mobilidade social (SLB, 2010).

O *Sport Lisboa e Benfica* e consequentemente a Fundação Benfica tem adeptos e simpatizantes distribuídos homoganeamente por todo o território português, não se limitando a uma implantação urbana nem evidenciando nenhum grau relevante de metropolização na Grande Lisboa. Este aspeto é tanto mais revelador do seu potencial para o desenvolvimento social porquanto a população portuguesa está fortemente litoralizada (70% da população) e as áreas do interior revelam crescente envelhecimento, empobrecimento e abandono, reforçando a sua baixa densidade e criando os enormes problemas de coesão territorial e social com que o país se defronta.

O universo de Casas do Benfica, que mais à frente trataremos, conta com cerca de duzentos núcleos que constituem uma rede de proximidade abrangente e com grande potencial para a glocalização dos projetos de responsabilidade social do *Sport Lisboa e Benfica*, promovidos pela Fundação Benfica. Esta rede destaca-se como um mundo de oportunidades a explorar para a criação de dinâmicas locais participativas, que possibilitem às massas associativas e adeptos a participação em processos de solidariedade e de desenvolvimento social que afetem a sua vizinhança e a comunidade a que pertencem.

O *Sport Lisboa e Benfica* e consequentemente a Fundação Benfica tem adeptos e simpatizantes em todos os grupos étnicos e comunidades imigrantes, seja por adoção dos próprios no país de acolhimento, seja por fidelização ou simpatia nas suas comunidades de origem (SLB, 2010).

Este fenómeno tem particular intensidade nas populações oriundas dos novos países de expressão portuguesa (África e Ásia), estreitando a identificação coletiva dos imigrantes com as comunidades de origem e de acolhimento.

Trata-se de um processo identitário e de pertença que tem um grande potencial de coesão social e diálogo intercultural, sobretudo se tivermos em conta um grande número de imigrantes portugueses são de origem africana e vivem em áreas urbanas críticas (de habitação social ou degradadas) muitas vezes repartindo o espaço público com comunidades do leste europeu e com famílias extensas, sendo nítidas as formas de segregação espacial e social e muitas vezes explosivas sob a forma de violentos conflitos de rua.

No que respeita ao diálogo intercultural e convivência interétnica, a própria interação gerada pela prática desportiva constitui um motor de interação social e pode ser capitalizada para processos de identificação de problemas comuns e resolução dos mesmos pela cooperação. A criação de espaços de diálogo intercultural e o seu alargamento progressivo do lazer à vivência comunitária e à cidadania, pode aproveitar-se para a relação das minorias étnicas, imigrantes e grupos excluídos com o grupo dominante e com outros grupos minoritários.

O *Sport Lisboa e Benfica*, e conseqüentemente a Fundação Benfica têm adeptos e simpatizantes em todos os continentes, com particular incidência nas áreas regionais e países onde o Português é primeira língua. Isto significa que para além do potencial de ligação e comunicação entre a Europa e o Brasil, dado que uma das vagas migratórias principais em Portugal é hoje oriunda do Brasil, existe uma importante transnacionalidade construída, pela pertença e partilha de valores, para lá do antigo império português e funcionando como cimento social que pode ser potenciado à escala global pela veiculação dos valores humanistas, da sustentabilidade social e ambiental, da diversidade e diálogo intercultural, da justiça e dos direitos humanos (SLB, 2010).

Esta dimensão global de base territorial é intensificada por uma outra, também global, de base sociológica. O *Sport Lisboa e Benfica*, e conseqüentemente a Fundação

Benfica, tem um capital global raríssimo: a capacidade de comunicar com as elites e com as populações, podendo colocá-la ao serviço de processos de desenvolvimento humano.

No que respeita à diáspora portuguesa e às comunidades imigrantes de expressão portuguesa, bem como aos seus países de origem, o *Sport Lisboa e Benfica* tem o potencial e as condições operacionais para a sua re-conexão com sucesso no sentido da cooperação e menos da motivação, efeito demonstrativo e apropriação de modelos de comportamento e interação social bem-sucedidos nos diferentes países. Este é um potencial importante dado que a coexistência interétnica nas áreas críticas urbanas das periferias é um importante fator de exclusão.

Em suma, a Fundação Benfica possui um potencial unificador que é extensível às organizações podendo ser capitalizado para unir pela cooperação as organizações dos sectores público, privado e do terceiro sector, abrindo espaço a novas formas de participação na sociedade portuguesa, da cooperação à partilha de recursos.

Segundo o presidente do Sport Lisboa e Benfica, Luís Filipe Vieira:

“O Benfica existe em função das pessoas e, é exatamente para elas que a Fundação é constituída. Não podemos desistir da construção de uma sociedade mais justa, mais solidária, mais generosa! O Benfica foi, é, e será sempre um clube solidário! Assim sendo, o combate a problemas sociais tem de ser prioritário, assumindo desde já que as crianças serão a nossa principal preocupação. Principal mas não exclusiva, uma vez que, infelizmente, os problemas de exclusão social, de pobreza extrema, de marginalização afetam a todos!” (Sport Lisboa e Benfica, 2011).

### **1.3. As Casas do Benfica, delegações e filiais**

#### **1.3.1. História e estatutos das delegações e filiais**

Testemunho vivo da vitalidade de grandeza de um clube centenário, as Casas, as filiais, e as delegações do *Sport Lisboa e Benfica* são uma realidade que, por si só, atesta a

popularidade do *Sport Lisboa e Benfica*, não só em Portugal como além-fronteiras. Estas são uma parte fundamental do Clube na transmissão dos seus valores e um importante ponto de contacto de sócios e simpatizantes com o universo do *Sport Lisboa e Benfica*.

O clube foi pioneiro na criação de delegações/filiais no mundo do futebol português e já em 1911, numa entrevista ao *Sports Illustrated*, Cosme Damião defendia a necessidade de o Clube potenciar os atletas que se associavam a si, porque o clube era parco em infraestruturas que pudessem dar respostas à excelente qualidade dos seus dirigentes e dos seus atletas. Defendeu a necessidade de se associar às várias outras associações desportivas, para esse efeito. Assim, ao longo dos tempos, o *Sport Lisboa e Benfica* foi-se afastando do seu local de nascimento, Belém (SLB, 2012).

Foram os Estatutos de 1912 que, pela primeira vez, consagraram as Delegações/Filiais, com o objetivo de aproximar os associados mesmo estando estes a alguma distância das principais sedes do clube. Esses núcleos surgiram um pouco por todo o país, porque muitos sócios do *Sport Lisboa e Benfica*, por motivos profissionais ou particulares, eram obrigados a sair de Lisboa, mas levavam consigo o amor ao clube, contagiando as mais remotas localidades do país com o seu benfiquismo (SLB, 2012).

A primeira delegação/filial encarnada foi o *Sport Lisboa e Portalegre*, fundada no dia 18 de Junho de 1912, e teve um papel fundamental para o desenvolvimento do futebol naquela região, estando mesmo na base da criação da Associação de Futebol de Portalegre. Houve na década de 10 do século XX uma expansão das delegações/filiais encarnadas, a realçar a fundação em 1916 da delegação/filial da Beira (Moçambique), que foi a primeira delegação do Ultramar, fundada por Carlos Alberto Faria, que viria a ser o primeiro benfiquista a ganhar a «Águia de Ouro», em 1923 (SLB, 2012).

Importa referir que as filiais tinham, nas primeiras décadas, características semelhantes às Casas do Benfica.

Nos Estatutos de 1932 as delegações/filiais foram obrigadas a utilizar o vermelho e o branco nas suas cores, como o clube encarnado. Até 1948 as delegações usavam sempre a designação de Sport Lisboa e o nome da respetiva localidade (SLB, 2012).

Em 1936 mudar-se-ia a designação de «Delegação» para «Filial» sendo que em 1939 se faria, pela primeira vez, a distinção entre estes dois tipos de núcleos em que as Filiais se designavam por os «agrupamentos de sócios residentes fora de Lisboa», sendo que as Delegações eram «clubes já existentes e com organização própria» (SLB, 2012).

Na década de 40, em virtude do sucesso que o clube ia alcançando, seriam criadas dezassete filiais, embora com algumas baixas posteriores, numa altura em que a equipa de futebol do *Sport Lisboa e Benfica* era bastante solicitada a visitar várias localidades do país, o que servia para aumentar a sua popularidade (SLB, 2012).

Posteriormente, os estatutos de 1948 definem uma mudança de nome das filiais: «as Filiais adotarão como título a designação seguinte: Sport (nome da localidade em que tenham a sua sede) e Benfica», que substituiria a fórmula usada anteriormente: Sport Lisboa e (nome da localidade). Nestes estatutos seria também consagrada a vinculação de atletas das filiais ao clube (SLB, 2012).

### **1.3.2. O aparecimento das Casas do Benfica**

Na década de 50, surgiu o conceito de «Casa do Benfica», com o objetivo de «promover o são convívio cultural, social e desportivo entre sócios e simpatizantes do clube». Estas Casas do Benfica, espalhadas pelos mais diversos pontos do país, facilitaram o convívio e fomentaram o associativismo entre os simpatizantes do *Sport Lisboa e Benfica* (SLB, 2012).

Fundada em Campo Maior, a 20 de Abril de 1952, a Casa do Benfica número um inaugurava então um novo capítulo na história da expansão benfiquista. Seguir-se-iam em Novembro desse mesmo ano a fundação da Casa do Benfica das Caldas da Rainha e, posteriormente, no distrito de Santarém, a fundação da terceira e quarta Casas do Benfica, em Tomar (1955) e em Santarém (1961), respetivamente. Neste período, deu-se a construção do Estádio da Luz, para o qual muito contribuíram as Casas, filiais e delegações, que através de um conjunto de campanhas ajudaram a corporizar o sonho da construção do novo estádio (SLB, 2012).

Os Estatutos de 1958 dariam enquadramento jurídico às Casas do Benfica, o que levou à modernização do modelo associativo do Clube. Posteriormente, a Guerra Colonial, e também o surto de emigração, levou a que, nas décadas de 60 e 70, o nome do *Sport Lisboa e Benfica* chegasse mais longe, não só no Ultramar, onde já tinha uma forte base de sustentação, mas também em vários países da Europa e América do Norte. Foi neste período que o *Sport Lisboa e Benfica* atingiu um enorme sucesso desportivo, não só em Portugal (8 Campeonatos Nacionais em 10 possíveis), como também na Europa, onde se sagrou Campeão Europeu (SLB, 2012).

Em 1969, foi inaugurada a primeira Casa do Benfica no estrangeiro, em Toronto.

As Casas do Benfica foram-se sucedendo e vieram proporcionar que houvesse mais facilidade em agrupar os benfiquistas em várias localidades do país ao estarem mais vocacionadas para o convívio e associativismo e menos para a componente desportiva.

As duas décadas seguintes (80 e 90) trariam um grande aumento de Casas do Benfica. Se em 1981, o número de Casas era de seis, em 2000 esse número ascendia já a cento e vinte e uma. Mais recentemente, as Casas do Benfica têm continuado a crescer, beneficiando da uniformização de Imagem que o clube tem promovido e que, a par de outras funcionalidades, permite aproximar o clube das Casas e vice-versa, numa parceria

que apenas demonstra a principal força do *Sport Lisboa e Benfica*: os seus sócios e simpatizantes (SLB, 2012).

As Casas do Benfica passam a registar também alguma atividade desportiva em diversas modalidades e devido à importância destes núcleos foi promovido o I Encontro Inter-Casas a 6 de Maio de 1990 pela Casa Benfica do Porto (SLB, 2012).

As Casas do Benfica são atualmente associações culturais, desportivas e recreativas, sem fins lucrativos que têm como principais objetivos: promover a defesa do bom nome, prestígio e interesse do *Sport Lisboa e Benfica*; contribuir localmente para as boas relações do *Sport Lisboa e Benfica* com outros clubes desportivos e demais entidades; fomentar o benfiquismo, inclusivamente, no âmbito da captação de sócios para o *Sport Lisboa e Benfica*; manter a mais estreita colaboração e solidariedade com o *Sport Lisboa e Benfica*, com respeito pelos seus estatutos, regulamentos e deliberações pertinentes; e trabalhar em conjunto com a Fundação Benfica, para a prossecução e concretização dos objetivos estatutários desta, nomeadamente transferindo património seu para a Fundação, em termos a definir pela Direção e a aprovar em Plenário dos Órgãos Sociais (SLB, 2012).

Para finalizar este breve enquadramento, apresentamos uma representação da distribuição geográfica das cento e oitenta e duas Casas do Benfica existentes à data da finalização desta investigação (figuras 9 e 10), fazendo uma ressalva para o facto de este número se alterar constantemente, visto que é frequente existirem Casas do Benfica que se vão desativando e outras que se vão criando (SLB, 2012).

**Figura 9 - Representação geográfica nacional das Casas do Benfica**



Fonte: *Sport Lisboa e Benfica*, (2012)

**Figura 10 - Representação geográfica internacional das Casas do Benfica**



Fonte: *Sport Lisboa e Benfica*, (2012)

## 2. Estratégia Metodológica

### 2.1. Pergunta de partida, objeto e objetivos em investigação

A investigação científica é um processo sistemático e rigoroso (Fortin, 2009) através do qual examinamos fenómenos para os quais queremos obter respostas, e segundo Freixo (2010), começa com uma ideia geral que se observa e que se vai transformando numa questão científica, dependendo a resposta a essa questão da seleção de procedimentos metodológicos que permitam recolher, analisar e interpretar dados.

As opções metodológicas são agora abordadas, de forma a expor e justificar as escolhas feitas, tendo em consideração os objetivos da investigação, e sempre com o intuito de encontrar a melhor forma de retirar conclusões válidas que possam contribuir, quer para o conhecimento científico na área, quer para o desenvolvimento da organização desportiva em questão, e conseqüente adequação da mesma às necessidades sociais e desportivas da sociedade, com vista à melhoria contínua do bem-estar e qualidade de vida dos seus cidadãos

O que nos propomos estudar nesta tese são as Casas do Benfica, que fazem parte do fenómeno desportivo, analisado a partir do contexto das organizações desportivas, de forma a contribuir, quer para o aprofundamento do conhecimento científico existente sobre esta temática, quer para a adequação da intervenção destas organizações, de forma a adotar políticas socialmente responsáveis e disponibilizar uma oferta que vá ao encontro das necessidades e desejos daqueles que as frequentam e a elas se associam.

É neste sentido que, após uma revisão da literatura relevante nesta área, iremos estudar esta Casas do Benfica que estão ligadas a uma das mais emblemáticas Organizações Desportivas portuguesas, o *Sport Lisboa e Benfica*, de forma a compreender qual o seu papel social e cultural na nossa sociedade.

A natureza e especificidade do nosso tema, fez-nos recorrer a mais do que uma área científica, sendo pertinente neste caso, procurar contributos quer na sociologia do desporto, quer na gestão e marketing desportivos. Esta opção justifica-se pelo facto de que no contexto das organizações desportivas, é importante compreender, por um lado, os contornos e relações sociais entre as instituições e os atores e, por outro, os aspetos relacionados com a organização e promoção das atividades oferecidas e dos comportamentos dos consumidores.

Escolhemos as Casas do Benfica, que como já explicámos, são associações culturais, desportivas e recreativas, sem fins lucrativos, porque constatámos que representam um fenómeno sem igual, visto que não encontramos semelhante tipo de estrutura e representatividade, noutros contextos nacionais e internacionais.

As interrogações que nos lançaram neste desafio e nos despertaram curiosidade, dando origem posteriormente à pergunta de partida, foram as seguintes:

«Qual o uso que os frequentadores dão às Casas do Benfica?»

«O fator socialização/cultural é ou não determinante para a vitalidade das Casas do Benfica?»

«Porque é que os frequentadores entendem como importante agregarem-se às Casas do Benfica e não serem apenas sócios do clube?»

«Quando utilizam os frequentadores as Casas do Benfica? Quando há jogos do clube? Por necessidade de socialização?»

«As Casas do Benfica promovem iniciativas de foro cultural? De foro desportivo?»

«De que forma contribuem as Casas do Benfica para o desenvolvimento do *Sport Lisboa e Benfica*?»

Neste contexto, formulamos a nossa **pergunta de partida**:

**Qual é o papel social e uso das Casas Benfica e de que forma contribuem para o desenvolvimento da Organização Desportiva Sport Lisboa e Benfica?**

Considerando então como **objeto** de estudo a realidade social e cultural das Casas do Benfica, os principais **objetivos** desta investigação são:

- Conhecer e compreender a realidade das Casas do Benfica, mais concretamente, através quer da sua caracterização, quer da caracterização dos seus frequentadores e usos que estes lhes dão, de forma a perceber qual o seu papel social e cultural;
- O valor da marca Benfica resulta do sentido de identidade clubística dos seus associados e das associações e lealdade que estes mantêm à marca (costumer brand equity), potenciando o papel social e os usos das Casas do Benfica esta relação, contribuindo desse modo para o reforço e a valorização dessa mesma marca;
- Averiguar a influência da idade, sexo, região e afiliação dos atores nas suas representações e perceções sobre as Casas do Benfica.

Os objetivos anteriores englobam assim duas vertentes, por um lado queremos conhecer e compreender aspetos como os tipos de afiliação, a regularidade de frequência, os tipos de uso e as representações das Casas do Benfica para os seus frequentadores e, por outro, perceber de que forma, esses usos e a própria imagem que têm das Casas do Benfica, poderão contribuir para o desenvolvimento e crescimento do clube, mais especificamente, para a marca Benfica.

## 2.2. Estudo exploratório

Após a revisão da literatura relevante, já abordada na primeira parte da tese, pesquisámos várias fontes documentais disponibilizadas pela direção do clube, como relatórios e outros documentos internos, tendo ainda realizado algumas conversas informais com elementos de vários departamentos do clube e de alguns associados e responsáveis pelas Casas do Benfica, de forma a começar a desenhar a etapa da recolha de dados quantitativos.

As conversas com a direção do clube, nomeadamente com o vice-presidente responsável pelo departamento das Casas, Filiais, Delegações e Cultura do Benfica, e com o responsável por uma das Casas do Benfica que fazem parte do universo em análise, foram fundamentais nesta etapa, para construir as questões do estudo exploratório, que consistiu na elaboração de um roteiro de entrevista a aplicar aos responsáveis pelas Casas do Benfica.

Neste estudo exploratório optámos por entrevistar uma amostra de quarenta Casas do Benfica, como explicaremos mais à frente, tendo recolhido essa informação via e-mail, no período de Março a Maio de 2011. Os principais resultados das entrevistas, juntamente com a restante informação já recolhida na fase da análise documental, forneceram informações fundamentais para a criação dos indicadores necessários à próxima fase.

Seguiu-se a construção do modelo concetual, onde definimos as dimensões, subdimensões respetivos items em análise, a partir dos quais elaborámos as perguntas a incluir no questionário, processo esse que explicaremos mais à frente. O questionário contém maioritariamente perguntas fechadas e foi aplicado a uma amostra de quatrocentos frequentadores das Casas do Benfica, estratificada por regiões geográficas, de modo a assegurar a representatividade da mesma.

Foi feito um pré teste, através da aplicação do questionário a uma amostra de cinquenta frequentadores das Casas do Benfica, para perceber se as perguntas estavam bem elaboradas e eram entendidas por todos. Esta recolha foi feita no mês que antecedeu a aplicação dos questionários.

A aplicação dos questionários foi feita durante os meses de Abril e Maio de 2012, enviada via correio pela direção do *Sport Lisboa e Benfica*, tendo sido posteriormente analisada utilizando como recurso o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, programa estatístico de análise utilizado nas ciências sociais.

Começámos então a fase empírica desta investigação através da realização de um estudo exploratório, de modo a identificar alguns dos aspetos que caracterizam as Casas do Benfica, visto que quer a informação disponível, quer o conhecimento que o próprio clube possui em relação ao papel social e uso dado pelos associados às Casas do Benfica, era reduzido.

Para tal optámos por recolher a opinião dos responsáveis pelas Casas do Benfica através de um inquérito por entrevista, com o intuito de definir melhor algumas das variáveis da investigação, visto que esta é uma técnica que permite contactar com as pessoas de forma a obter informação num grau de detalhe e profundidade, que não seria possível com outros tipos de recolha de dados.

A melhor forma de se perceber os contornos das diversas interpretações da vida social requer uma posição relativista: as realidades são múltiplas e existem na cabeça das pessoas. Nesse sentido, a forma mais lógica de ter acesso a essas realidades é falar com as pessoas (Andrews, Manson & Silk, 2005). As entrevistas permitem perceber o que acontece, como acontece e principalmente, porque acontece (Quivy & Campenhout 2008).

“A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, a fim de

obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informação” (Ketele & Roegiers, 1993, p.22).

Para tal foi elaborado um roteiro de entrevista, que se encontram em anexo (apêndice 1), constituído por dez perguntas abertas, sendo que somente a última questão difere de forma a tentar perceber qual o impacto que a nova imagem está a ter nas Casas do Benfica que já a implementaram.

A população em estudo são cento e oitenta e duas Casas do Benfica. Contudo, face à dimensão desta população, e à natureza exploratória desta fase da investigação, decidiu-se optar por uma amostra de 22% da população (figura 11).

A escolha das Casas que fazem parte da amostra do estudo exploratório teve por base dois critérios:

1. Distinguir entre zona Urbana e zona Rural, para perceber se existem diferenças entre as Casas das duas zonas;
2. Distinguir entre Casas que já têm a nova imagem e as que ainda têm a imagem antiga, para perceber se a nova imagem traz níveis de frequência mais significativos.

Assim, com base nestes critérios, seleccionaram-se duas Casas do Benfica (uma com a nova imagem já implementada e outra ainda com a imagem antiga) para cada região de Portugal Continental considerada pelo Sport Lisboa e Benfica (Trás Montes, Minho, Douro Litoral, Estremadura Norte, Estremadura Sul, Beira Litoral, Beira Alta, Beira Baixa, Ribatejo, Baixo Alentejo, Alto Alentejo, Algarve).

A escolha da amostra seguiu o método de amostragem estratificada, e embora talvez não se possam extrapolar com confiança os resultados obtidos por regiões,

pensamos que em termos globais este método se adequa à natureza exploratória desta fase.

As entrevistas aos responsáveis pelas Casas do Benfica foram enviadas e recebidas por e-mail pela direção do clube durante o período de Março a Maio de 2011.

**Figura 11 - Casas do Benfica que constituem a amostra do estudo exploratório**

Regiões	Zona Urbana		Zona Rural	
	Nova imagem	Imagem antiga	Nova imagem	Imagem antiga
<b>Trás Montes</b>	São João da Pesqueira	Chaves	Carviçais	Carrazeda de Ansiães
<b>Minho</b>	Viana Castelo	Vizela	-	Vieira do Minho
<b>Douro Litoral</b>	Lousada	Porto	Caldas São Jorge	Resende
<b>Estremadura Norte</b>	Torres Vedras	Alcobaça	Pataias	Mira d'Aire
<b>Estremadura Sul</b>	Charneca Caparica	Setúbal	-	Alhandra
<b>Beira Litoral</b>	Pombal	Aveiro	Bairrada	Gândaras
<b>Beira Alta</b>	-	Viseu	-	Sernancelhe
<b>Beira Baixa</b>	Proença-a-Nova	Castelo Branco	Oleiros	Paul
<b>Ribatejo</b>	Tomar	Torres Novas	Alvaiázere	Aveiras de Cima
<b>Alentejo</b>	Almodôvar	Évora	Avis	Viana do Alentejo
<b>Algarve</b>	Quarteira	Faro	São Brás de Alportel	Silves

Fonte: elaboração própria

De seguida apresentam-se os principais resultados do estudo exploratório à luz de uma análise de conteúdo, organizada pelas dez questões da entrevista, para cada uma das zonas (rural e urbana) e imagem (nova e antiga).

## **2.2.1. Resultados das entrevistas aos responsáveis pelas Casas do Benfica**

### **2.2.1.1. Zona Urbana/Nova Imagem (ZU/NI)**

As Casas do Benfica, alvo desta análise, pertencentes à zona urbana que já têm a nova imagem instalada são: Almodôvar, Charneca da Caparica, Lousada, Pombal, Proença-a-Nova, Quarteira, São João da Pesqueira, Tomar, Torres Vedras e Viana do Castelo.

***Questão 1 - A utilização da Casa do Benfica de que é responsável limita-se aos seus associados, ou também, é frequentada por outros cidadãos não associados ao Clube?***

Foi referido pelos dez responsáveis pelas Casas do Benfica mencionadas, 100% dos entrevistados, que estas são frequentadas por todas as pessoas, quer sejam ou não sócios do SLB e/ou da Casa do Benfica em questão, simpatizantes/adeptos e/ou público em geral.

“A nossa Casa é um lugar público onde não se priva a entrada a ninguém, pois não fazemos distinção entre associados e não associados” (Responsável pela Casa do Benfica de Almodôvar, comunicação pessoal, Abril, 2011).

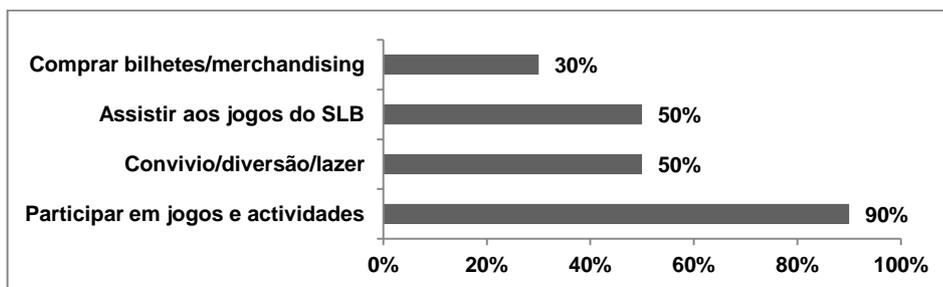
***Questão 2 - Qual o uso que os associados dão a esta Casa do Benfica?***

Nesta segunda questão quisemos perceber o que fazem os associados quando frequentam as Casas do Benfica.

A participação em jogos e atividades promovidas pelas Casas do Benfica (90%), o convívio/diversão/lazer (50%) e assistir aos jogos do clube (50%) são os três principais usos

dados pelos associados às Casas do Benfica (figura 12). No entanto, foram referidos outros tipos de usos, com pesos menos significativos.

**Figura 12 - Uso dado pelos associados às Casas do Benfica (ZU/NI)**



“Dão três tipos de uso à Casa do Benfica: uso do espaço físico para ocuparem os seus tempos livres usufruindo do bilhar, matraquilhos, bar, internet, jogos de tabuleiro e de cartas; uso à coletividade usufruindo das iniciativas que promovemos para ocupação de tempos livres torneios, excursões, tertúlias, galas e programas de ocupação de tempos livres para os jovens nos períodos de férias; usufruindo dos benefícios associados ao cartão de sócio da Casa, nomeadamente na aquisição de bens de consumo a preços de custo ou com vantagens significativas, quer na Casa; quer no comércio local; e por fim uso através da aquisição de bilhetes para os jogos, da aquisição de merchandising e de outros serviços que o SLB possui” (Responsável pela Casa do Benfica de Pombal, comunicação pessoal, Abril, 2011).

### **Questão 3 - Com que regularidade os associados frequentam esta Casa do Benfica?**

Foi referido por oito responsáveis das Casas do Benfica, 80% dos entrevistados, que estas são frequentadas diariamente, ainda que não seja por todos os associados.

Os restantes dois responsáveis, 20% dos entrevistados, cuja resposta não foi baseada numa frequência diária, referiram que alguns dos associados frequentam maioritariamente a Casa do Benfica aos fins-de-semana e/ou em dias de jogos do SLB.

“Como a Casa está aberta das oito às vinte e quatro horas os nossos sócios fizeram dela um lugar de eleição onde passam boa parte do seu tempo livre” (Responsável pela Casa do Benfica de São João da Pesqueira, comunicação pessoal, Abril, 2011).

***Questão 4 - Na sua opinião, porque é que acha que os associados que frequentam esta Casa entendem como importante agregarem-se a ela, e não, apenas serem sócios do Clube?***

As respostas dadas pelos dez responsáveis foram variadas, destacando-se três tipos de possíveis razões para a agregação dos associados: convívio; elo de ligação com o clube; e o facto de possuírem quotas mais baratas do que as quotas do clube.

Foi ainda referido que as Casas do Benfica são como uma segunda casa dos benfiquistas e funcionam como elo de ligação não só ao clube, mas também aos restantes habitantes de cada local em questão.

“Os grandes benfiquistas da nossa terra são todos sócios desta casa não só por amor ao clube mas também por amor á nossa casa, e um ponto muito importante que aqui refiro é o orgulho que tenho em saber que temos aqui sócios que nem são benfiquistas mas associaram-se para dar o seu contributo à nossa casa que tanto os acarinha” (Responsável da Casa do Benfica de Almodôvar, comunicação pessoal, Abril, 2011).

“É muito importante que para além de serem associados do Benfica, sejam sócios das Casas espalhadas pelo País e pelo Mundo, porque elas estão em permanente ligação com o Clube, dando a possibilidade aos sócios, através da casa da sua região resolverem todos os assuntos com a Casa Mãe (Benfica). É o local de eleição para todos os sócios e

simpatizantes sentirem que ali é a continuação do Benfica, terem à disposição um local para desenvolverem outras atividades culturais e desportivas que cada Casa entenda serem as mais apropriadas para a sua região” (Responsável da Casa do Benfica de Torres Vedras, comunicação pessoal, Abril, 2011).

***Questão 5 - Ainda na sua opinião, a socialização é determinante para a vitalidade desta Casa do Benfica? (considere socialização como processo em que o indivíduo se torna membro de uma comunidade assimilando a cultura que lhe é própria)***

Neste caso, a socialização foi um indicador muito importante, sendo considerada determinante para a vitalidade das Casas do Benfica por todos os seus responsáveis, 100% dos entrevistados.

“Não só é determinante para a vitalidade da Casa, como se torna necessária para a efetivação do espírito inerente à nossa maneira de estar e servir o Benfica e as populações que nos circundam” (Responsável pela Casa do Benfica da Charneca de Caparica, comunicação pessoal, Abril, 2011).

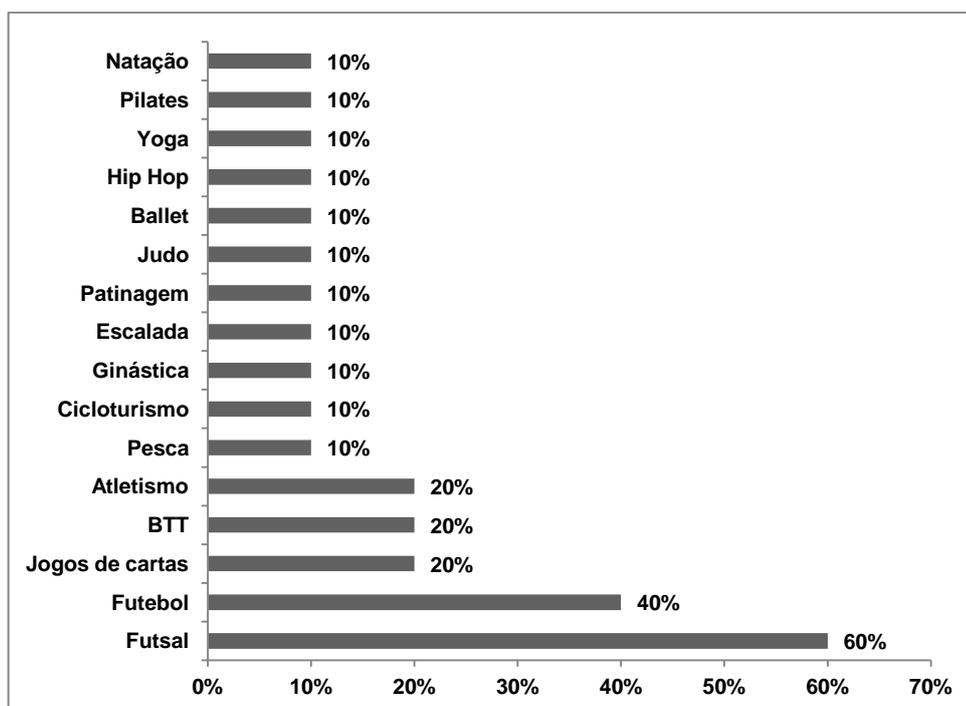
***Questão 6 - Promovem iniciativas de foro cultural? Quais?***

Foi referido por nove responsáveis das Casas do Benfica, 90% dos entrevistados, que promovem iniciativas de foro cultural, destacando-se os seguintes três indicadores: excursões, grupos de bombos e noites de fados, cada um com 20% das respostas.

Foram também referidos outros indicadores menos representativos (cada um deles apenas mencionados por um dos entrevistados): cantares alentejanos, concursos de fotografia, exposições, eventos na rua, festas e lançamentos de obras literárias.

**Questão 7 - Promovem iniciativas de foro desportivo? Quais?**

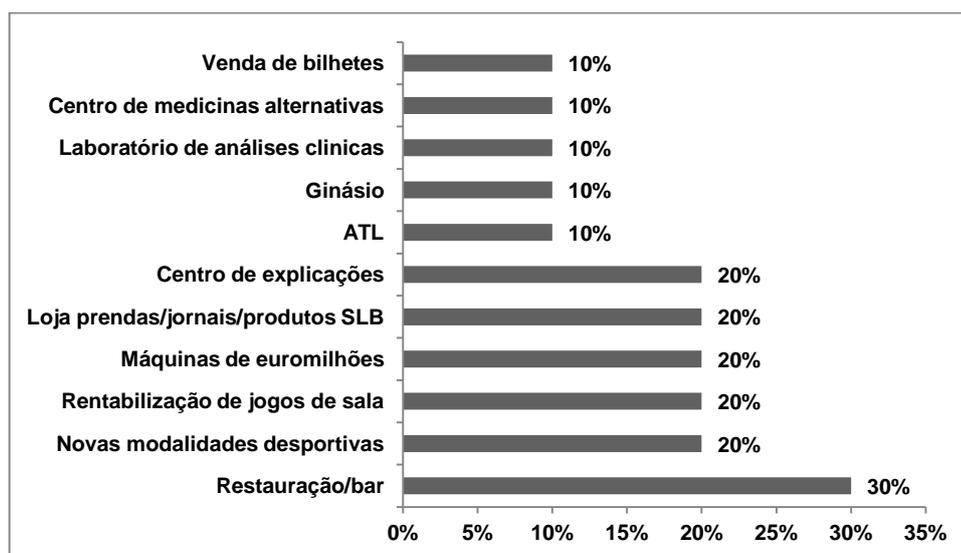
Quanto às iniciativas de foro desportivo, os dez responsáveis das Casas do Benfica, 100% dos inquiridos, referem que promovem regularmente esse tipo de iniciativas, apresentando-se as seguintes modalidades/atividades: futsal, futebol, jogos de cartas, BTT, atletismo, pesca, cicloturismo, ginástica, escalada, patinagem, judo, ballet, hip hop, yoga, pilates, natação. Destas destacam-se como principais iniciativas o futsal, com 60% das respostas dos entrevistados, e o futebol com 40% (figura 13).

**Figura 13 - Iniciativas de foro desportivo promovidas pelas Casas do Benfica (ZU/NI)****Questão 8 - Que tipo de negócios e/ou atividades considera como possíveis de implementar no desenvolvimento, crescimento e rentabilização da atividade desta Casa do Benfica?**

Quando questionados sobre quais as atividades e/ou negócios possíveis de implementar nas Casas, os seus responsáveis deram diferentes sugestões, sendo que as

mais referidas foram: restauração/bar (30%), novas modalidades desportivas (20%), rentabilização de jogos de sala (20%), máquinas de euromilhões (20%), loja de prendas/jornais/produtos SLB (20%) e centros de explicações (20%), conforme ilustra a figura 14.

**Figura 14 - Negócios de possível implementação pelas Casas do Benfica (ZU/NI)**



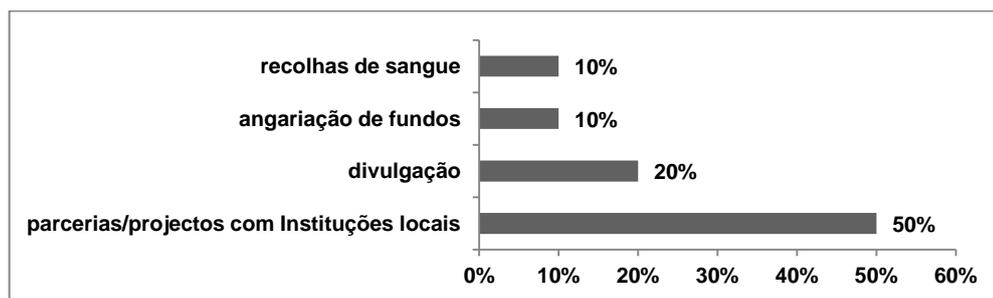
“O atual modelo de gestão da Casa do Benfica em Proença-a-Nova demonstra novos modelos de gestão e rentabilidade como: loja do Benfica (Produtos oficiais SLB); loja de prendas (Gift’s e Gomas); laboratório de análises clínicas; centro de medicinas alternativas; centro de explicações; atividades desportivas; e sala de ATL” (Responsável da Casa do Benfica de Proença-a-Nova, comunicação pessoal, Abril, 2011).

**Questão 9 - De que forma entende que esta Casa do Benfica pode contribuir para o desenvolvimento do projeto “Fundação Benfica”?**

Nesta questão as respostas dos responsáveis foram no sentido de destacar os seguintes contributos: parcerias/projetos com Instituições locais; divulgação da Fundação; angariação de fundos e recolhas de sangue.

As parcerias/projetos com Instituições locais representam 50% das respostas dos entrevistados, seguidas da divulgação da Fundação com 20% das respostas, sendo assim estes os principais contributos que as Casas podem dar à Fundação Benfica segundo a opinião dos seus responsáveis (figura 15).

**Figura 15 - Contributo que as Casas do Benfica podem dar à Fundação Benfica (ZU/NI)**



“A nossa Casa, estando próximo de Lisboa, será sempre uma mais-valia para a Fundação Benfica, irá disponibilizar tudo o que seja necessário para que este projeto continue a ser uma realidade e contribua para o engrandecimento do Benfica” (Responsável pela Casa do Benfica de Torres Vedras, comunicação pessoal, Abril, 2011).

**Questão 10 - Na sua opinião, a “Nova Imagem” tem contribuído para o desenvolvimento desta Casa do Benfica?**

Neste caso, oito dos responsáveis, 80% dos entrevistados, consideraram que a nova imagem tem contribuído para o crescimento e desenvolvimento das suas Casas do Benfica. Somente dois dos responsáveis, 20% dos entrevistados, referiram ter dúvidas de que a nova imagem tenha sido positiva para o crescimento e desenvolvimento das suas Casas do Benfica.

“A nova imagem contribui para o desenvolvimento e crescimento desta Casa porque com a Nova Imagem, a Casa do Benfica passou a ser um local de referência para todos os torrienses e motivo de orgulho para os Benfiquistas. Hoje, o Benfica tem fora de

Lisboa a continuação e grandeza da imagem que o Clube e os seus sócios merecem por direito próprio. É muito gratificante ser membro de um clube impar, no desenvolvimento e enriquecimento em todas as regiões do país e além-fronteiras” (Responsável da Casa do Benfica de Torres Vedras, comunicação pessoal, Abril, 2011).

### **2.2.1.2. Zona Urbana/Imagem Antiga (ZU/IA)**

As Casas do Benfica, alvo desta análise, pertencentes à zona urbana que ainda têm a imagem antiga instalada são: Alcobaça, Aveiro, Castelo Branco, Chaves, Évora, Faro, Porto, Setúbal, Torres Novas, Viseu e Vizela.

#### ***Questão 1 - A utilização da Casa do Benfica de que é responsável limita-se aos seus associados, ou também, é frequentada por outros cidadãos não associados ao Clube?***

Foi referido pelos onze responsáveis pelas Casas do Benfica, 100% dos entrevistados, que estas são frequentadas por todas as pessoas, quer sejam ou não sócios do SLB e da Casa do Benfica em questão, simpatizantes/adeptos do clube, e/ou público.

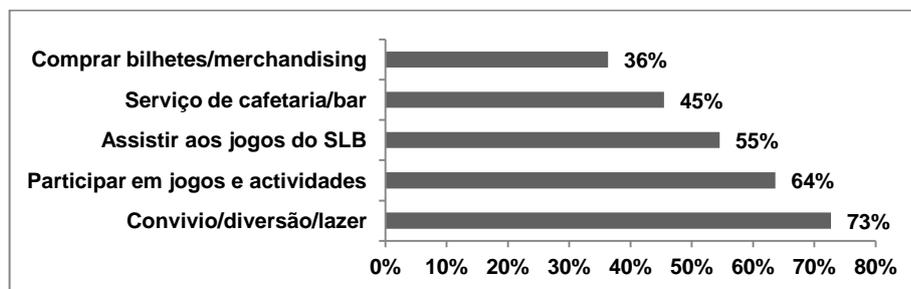
“A Casa do Sport Lisboa e Benfica em Setúbal é frequentada por todos os cidadãos que, por boas intenções venham até nós, não restringimos a entrada a ninguém” (Responsável pela Casa do Benfica de Setúbal, comunicação pessoal, Abril, 2011).

#### ***Questão 2 - Qual o uso que os associados dão a esta Casa do Benfica?***

O convívio/diversão/lazer (73%), a participação em jogos e atividades promovidas pelas Casas do Benfica (64%) e assistir aos jogos do clube (55%) são os três principais usos dados pelos associados às Casas do Benfica (figura 16).

“Os associados frequentam esta Casa como espaço de benfiquismo” (Responsável pela Casa do Benfica do Porto, comunicação pessoal, Abril, 2011).

**Figura 16 - Uso dado pelos associados às Casas do Benfica (ZU/IA)**



**Questão 3 - Com que regularidade os associados frequentam esta Casa do Benfica?**

Foi referido por oito responsáveis das Casas do Benfica, 73% dos entrevistados, que estas são frequentadas diariamente, ainda que não seja por todos os associados.

Os restantes três responsáveis, 27% dos entrevistados, cuja resposta não foi baseada numa frequência diária, referiram que alguns dos associados frequentam maioritariamente a Casa do Benfica aos fins-de-semana e/ou em dias de jogos do SLB.

Foi ainda referido que a frequência é variável: “Depende muito do estado de espírito, onde os resultados da equipa de futebol do Benfica se tornam muito importantes” (Responsável pela Casa do Benfica de Évora, comunicação pessoal, Abril, 2011).

**Questão 4 - Na sua opinião, porque é que acha que os associados que frequentam esta Casa entendem como importante agregarem-se a ela, e não, apenas serem sócios do Clube?**

As respostas dadas pelos onze responsáveis foram variadas, sendo mencionados razões como: convívio, camaradagem, elo de ligação com o clube, ponto de encontro de benfiquistas.

Houve ainda dois responsáveis que referiram que é mais barato ser associado da casa do que ser sócio do SLB, e outros dois que referiram que é importante para os sócios agregarem-se à Casa do Benfica porque estão muito longe do estádio do seu clube.

“A Casa do Benfica é como a segunda casa dos benfiquistas” (Responsável pela Casa do Benfica de Vizela, comunicação pessoal, Abril, 2011).

***Questão 5 - Ainda na sua opinião, a socialização é determinante para a vitalidade desta Casa do Benfica? (considere socialização como processo em que o indivíduo se torna membro de uma comunidade assimilando a cultura que lhe é própria)***

Neste caso, a socialização foi um indicador muito importante, sendo considerada determinante para a vitalidade das Casas do Benfica por todos os seus responsáveis, 100% dos entrevistados.

“Sim, sem dúvida. O convívio e a partilha de ideias com pessoas que partilham a mesma crença clubística estão na base da vitalidade da nossa Casa” (Responsável da Casa do Benfica de Torres Novas, comunicação pessoal, Abril, 2011).

***Questão 6 - Promovem iniciativas de foro cultural? Quais?***

Foi referido por sete responsáveis das Casas do Benfica, 64% dos entrevistados, que promovem iniciativas de foro cultural, resultado nos seguintes exemplos: caminhadas para conhecer os monumentos da cidade, visitas ao museu do estádio do SLB, espetáculos de música e variedades, noites de fados e exposições.

Dois dos responsáveis das Casas do Benfica, 18% dos entrevistados, dizem não promover iniciativas de foro cultural.

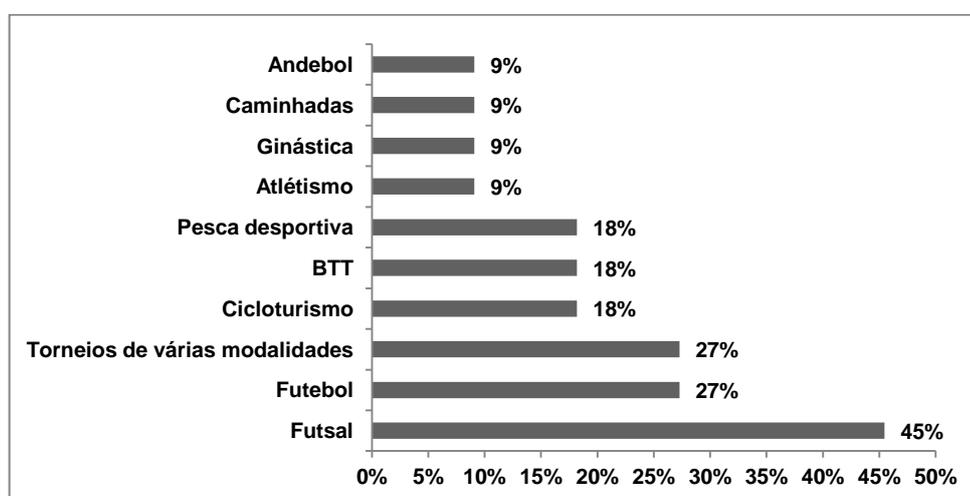
“As nossas iniciativas têm sido mais viradas para o foro social, onde destaco uma recolha de sangue na véspera de Natal de 2010 que foi um sucesso, um jantar para os sem-

abrigo da cidade há três anos” (Responsável da Casa do Benfica de Setúbal, comunicação pessoal, Abril, 2011).

### **Questão 7 - Promovem iniciativas de foro desportivo? Quais?**

Quanto às iniciativas de foro desportivo, os onze responsáveis pelas Casas do Benfica, 100% dos inquiridos, refere que promovem regularmente esse tipo de iniciativas, destacando-se as seguintes indicadores: futsal, futebol, andebol, cicloturismo, BTT, caminhadas, pesca desportiva, torneios de diversas modalidades, atletismo e ginástica. Destacam-se como principais indicadores o futsal, com 45% das respostas dos entrevistados e o futebol e outros torneios, cada um com 27% (figura 17).

**Figura 17 - Iniciativas de foro desportivo promovidas pelas Casas do Benfica (ZU/IA)**



### **Questão 8 - Que tipo de negócios e/ou atividades considera como possíveis de implementar no desenvolvimento, crescimento e rentabilização da atividade desta Casa do Benfica?**

As principais respostas a esta questão evidenciaram: a restauração/bar (64%) e a venda de merchandising (45%) como os principais negócios a implementar. Embora menos

significativos, outros negócios e/ou atividades foram mencionados: máquinas de euromilhões, excursões, espetáculos, venda de bilhetes, balcão de seguros, serviço de agenciamento de viagens, eventos sociais e salas de explicações (figura 18).

“Sem especificar, porque é difícil fazê-lo, julgo que todas aquelas que poderão acrescentar uma mais-valia em termos económicos às Casas, pois infelizmente o dinheiro não abunda, e os apoios que antes Câmaras e Juntas de Freguesia davam, são cada vez menores ou em alguns casos inexistentes” (Responsável pela Casa do Benfica de Setúbal, comunicação pessoal, Abril, 2011).

**Figura 18 - Negócios de possível implementação pelas Casas do Benfica (ZU/IA)**



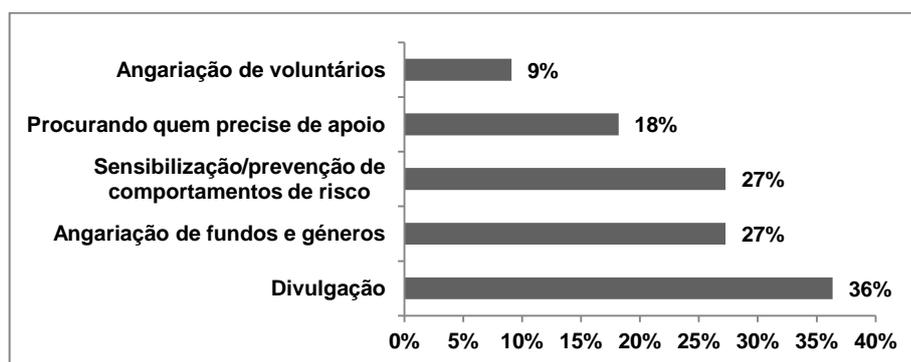
**Questão 9 - De que forma entende que esta Casa do Benfica pode contribuir para o desenvolvimento do projeto “Fundação Benfica”?**

Quanto a esta questão, foram mencionados os seguintes contributos: divulgação, angariação de fundos e géneros, angariação de voluntários, procura de quem precise de apoio e sensibilização e prevenção de comportamentos desviantes.

Segundo quatro responsáveis, 36% dos entrevistados, as Casas do Benfica podem contribuir para o projeto Fundação Benfica, através da divulgação da mesma. Ainda 27% dos entrevistados referiram que também serve para a angariação de fundos e géneros e outros 27% referem a sensibilização/prevenção de comportamentos desviantes na sua vertente educativa como uma das formas que as Casas do Benfica podem atuar realizando atividades que promovam esses objetivos (figura 19).

“Sendo objetivo primordial da Fundação Benfica a prevenção de comportamentos desviantes e a promoção do sucesso educativo de crianças e jovens enquanto fatores determinantes de mobilidade social, a Casa do Benfica em Torres Novas entende que esta é também a missão das suas escolas de futebol, promovendo a prática desportiva junto dos mais pequenos, alertando-os para a importância do sucesso escolar para o seu desenvolvimento e transmitindo valores como respeito e a disciplina. Paralelamente, estamos disponíveis para implementar projetos da Fundação Benfica que o SLB considere pertinentes, em linha com aquela que é já a nossa prática social” (Responsável da Casa do Benfica de Torres Novas, comunicação pessoal, Abril, 2011).

**Figura 19 - Contributo que as Casas do Benfica podem dar à Fundação Benfica (ZU/IA)**



**Questão 10 - Na sua opinião, considera que a “Nova Imagem” que tem sido implementada noutras Casas do Clube pode contribuir, ou não, para o desenvolvimento e crescimento desta Casa do Benfica?**

Neste caso, dez dos responsáveis, 91% dos entrevistados, consideraram que a nova imagem poderá contribuir para o crescimento e desenvolvimento das suas Casas do Benfica. Somente um dos responsáveis, 9% dos entrevistados referiu ter dúvidas e não houve nenhum responsável a referir que a nova imagem não seria positiva para o crescimento e desenvolvimento das Casas do Benfica.

“A nova imagem das Casas do Benfica constitui um fator de enriquecimento para estas instituições, não só pela uniformização e homogeneidade que aporta, mas também por uma questão estética. Melhorando a imagem das casas, contribui-se, inegavelmente, para o seu desenvolvimento e crescimento. Criar um ambiente mais agradável e acolhedor fideliza os associados e cativa à frequência da casa” (Responsável da Casa do Benfica de Torres Novas, comunicação pessoal, Abril, 2011).

### **2.2.1.3. Zona Rural/Nova Imagem (ZR/NI)**

As Casas do Benfica, alvo desta análise, pertencentes à zona rural que já têm a nova imagem instalada são: Alvaiázere, Avis, Bairrada, Caldas de São Jorge, Carviçais, Oleiros, Pataias, São Brás de Alportel.

**Questão 1 - A utilização da Casa do Benfica de que é responsável limita-se aos associados, ou também, é frequentada por cidadãos não associados ao Clube?**

Foi referido pelos onze responsáveis pelas Casas do Benfica, 100% dos entrevistados, que estas são frequentadas por todas as pessoas, quer sejam ou não sócios do SLB e da Casa do Benfica, simpatizantes/adeptos do clube, e/ou público em geral.

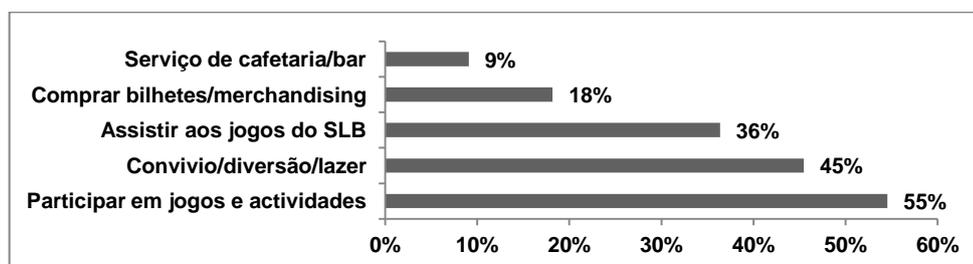
“A nossa Casa recebe e é frequentada, para além dos associados, por cidadãos não sócios e sem cor clubista, a quem sempre incentivamos a voltar” (Responsável pela Casa do Benfica de Pataias, comunicação pessoal, Abril, 2011).

### **Questão 2 - Qual o uso que os associados dão a esta Casa do Benfica?**

As respostas de seis dos responsáveis, 55% dos entrevistados, apontam para o facto de a participação em jogos e atividades ser o principal uso dado às Casas do Benfica, seguido do convívio/diversão /lazer, 45% dos entrevistados, e a assistência a jogos do SLB, para 36% dos entrevistados (figura 20).

“O uso que os associados dão à Casa é para convívio, diversão e lazer, e é também uma alternativa ao estádio” (Responsável pela Casa do Benfica de Caldas de São Jorge, comunicação pessoal, Abril, 2011).

**Figura 20 - Uso dado pelos associados às Casas do Benfica (ZR/NI)**



### **Questão 3 - Com que regularidade os associados frequentam esta Casa do Benfica?**

Foi referido por oito responsáveis das Casas do Benfica, 100% dos entrevistados, que estas são frequentadas diariamente, ainda que não seja por todos os associados.

Um dos responsáveis referiu que embora seja frequentada diariamente a maioria dos associados utiliza a Casa do Benfica aos fins-de-semana, e outro responsável referiu que a utilização de muitos dos associados é especialmente feita nos dias dos jogos do SLB.

“Há os que frequentam diariamente; os que vêm apenas ver o jogo; os que vêm apenas ver os jogos de sport tv” (Responsável da Casa do Benfica de Caldas de São Jorge, comunicação pessoal, Abril, 2011).

***Questão 4 - Na sua opinião, porque é que acha que os associados que frequentam esta Casa entendem como importante agregarem-se a ela, e não, apenas serem sócios do Clube?***

As respostas dadas pelos oito responsáveis foram variadas, sendo mencionadas razões como: convívio, elo de ligação com o clube, ponto de encontro de benfiquistas, sentimento de pertença, fomentar o benfiquismo e ajudar a Casa do Benfica.

Contudo, os aspetos mais apontados foram: o facto de as Casas serem um elo de ligação com o clube, que em alguns casos está muito longe (38% das respostas dos entrevistados); e uma forma de convívio (25% das respostas).

“Entendemos que a Casa do Benfica é a extensão do Clube. A nossa Casa, devido à distância do Estádio da Luz, permite que os associados estejam mais próximos e vivam mais a vida do Clube. Temos também uma série de atividades destinadas apenas aos sócios e outras onde têm vantagem em ser associados da Casa” (Responsável pela Casa do Benfica de Oleiros, comunicação pessoal, Abril, 2011).

***Questão 5 - Ainda na sua opinião, a socialização é determinante para a vitalidade desta Casa do Benfica? (considere socialização como processo em que o individuo se torna membro de uma comunidade assimilando a cultura que lhe é própria)***

Neste caso, a socialização foi um indicador muito importante, sendo considerada determinante para a vitalidade das Casas do Benfica por todos os seus responsáveis, 100% dos entrevistados.

“Sim é muito importante que haja socialização dentro de uma casa, logo a partida só o respeito entre os sócios já nos torna mais amigos entre nós, e faz do convívio outras amizades que não havia. Logo ai está a desenvolver um espírito de família, que será bom para todos” (Responsável da Casa do Benfica de Carviçais, comunicação pessoal, Abril, 2011).

“Obviamente que sim. Se por um lado as associações locais podem desenvolver um papel social importante, potenciando locais de convívio, de atividades lúdicas, culturais e desportivas, de forma a combater a apatia e o isolamento cada vez mais generalizados na nossa sociedade, também elas próprias não sobrevivem se não existir à sua volta uma comunidade que crie raízes e as considere importantes na sua vivência” (Responsável da Casa do Benfica de Pataias, comunicação pessoal, Abril, 2011).

#### ***Questão 6 - Promovem iniciativas de foro cultural? Quais?***

Foi referido por sete responsáveis das Casas do Benfica, 88% dos entrevistados, que promovem iniciativas de foro cultural, resultado nos seguintes exemplos: convívios, festas, festivais/espetáculos de dança, desfiles de carnaval, excursões, exposições, fórum de pintura, grupos de cantares, espetáculos, ralypapers, passagens de ano, noites de fados, jantares, ranchos e feiras do livro.

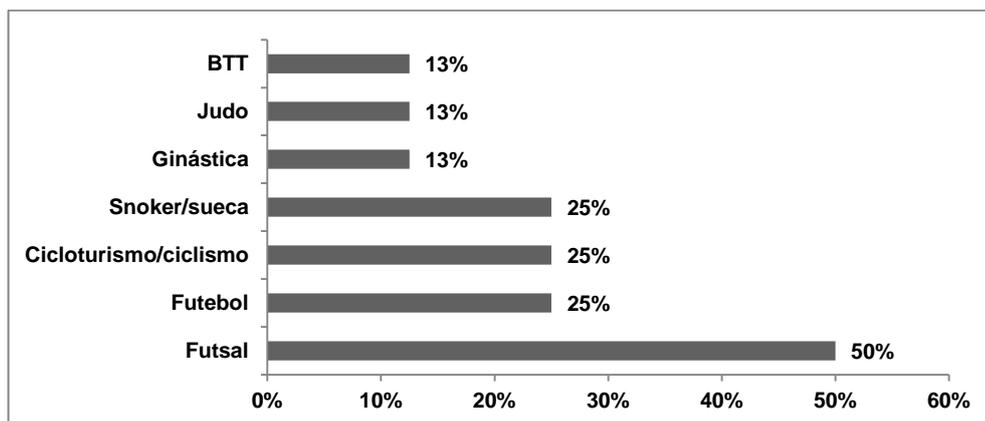
Apenas um dos entrevistados, referiu não promover iniciativas de foro cultural.

#### ***Questão 7 - Promovem iniciativas de foro desportivo? Quais?***

Quanto às iniciativas de foro desportivo, os oito responsáveis das Casas do Benfica, 100% dos inquiridos, refere que promovem regularmente esse tipo de iniciativas, apresentando-se os seguintes indicadores: o futsal (50%), o futebol, o cicloturismo/ciclismo,

e o BTT, cada um com 25% e o judo, a ginástica e os torneios de sueca e snooker, com 13% cada (figura 21).

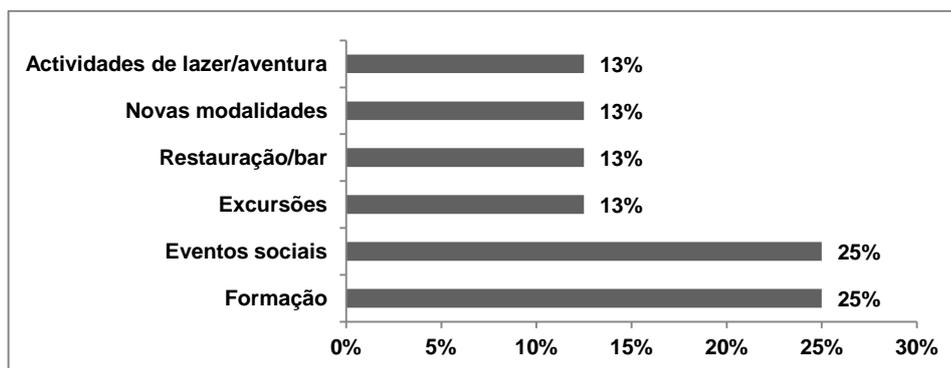
**Figura 21 - Iniciativas de foro desportivo promovidas pelas Casas do Benfica (ZR/NI)**



**Questão 8 - Que tipo de negócios e/ou atividades considera como possíveis de implementar no desenvolvimento, crescimento e rentabilização da atividade desta Casa do Benfica?**

Quanto aos negócios e/ou atividades possíveis de desenvolver destacam-se os seguintes: formação, eventos sociais, restauração/bar, atividades de lazer/aventura, a implementação de novas modalidades e a as excursões. A formação (25%) e os eventos sociais (25%) são as atividades mais mencionadas como possíveis de implementar de forma a promover o crescimento e rentabilização das Casas do Benfica (figura 22).

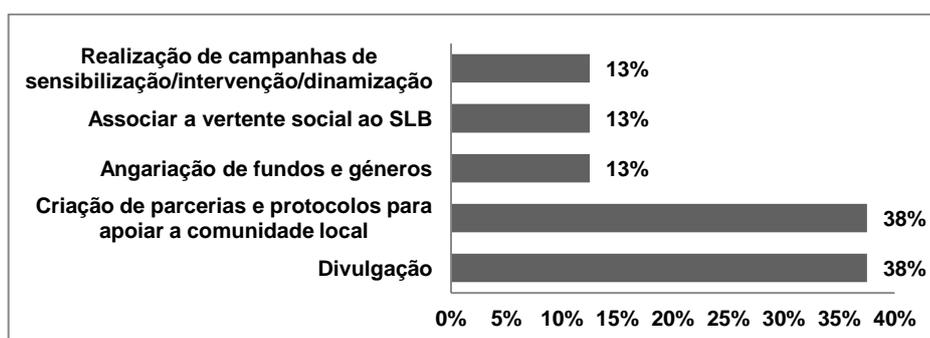
“O nosso objetivo é crescer de uma forma sustentada, nesse sentido, ao fim destes cerca de quatro anos, sentimos que podíamos criar uma equipa de futsal, visto que também fazia sentido para o nosso Concelho. Desta forma iremos continuar a crescer com esta atividade durante mais um tempo, e depois, poderemos então avançar para outra atividade, visto que a Casa do Benfica em Oleiros, para nós, não é um negócio” (Responsável da Casa do Benfica de Oleiros, comunicação pessoal, Abril, 2011).

**Figura 22 - Negócios de possível implementação pelas Casas do Benfica (ZR/NI)**

**Questão 9 - De que forma entende que esta Casa do Benfica pode contribuir para o desenvolvimento do projeto “Fundação Benfica”?**

Quanto à contribuição das Casas do Benfica para o projeto Fundação Benfica, foram mencionados os seguintes exemplos: divulgação, angariação de fundos e géneros, criação de parcerias e protocolos para apoiar a comunidade local, realização de campanhas de sensibilização/intervenção/dinamização, associar a vertente social ao SLB.

Três dos responsáveis, 38% dos entrevistados, referiram que as Casas do Benfica podem contribuir para a Fundação Benfica divulgando a mesma, também outros três referiram que o contributo é dado através da criação de parcerias e protocolos para apoiar a comunidade local (figura 23).

**Figura 23 - Contributo que as Casas do Benfica podem dar à Fundação (ZR/NI)**

“Consolidar uma imagem de um Benfica não só virado para o futebol, mas também para a formação e afirmação de uma cultura local em que o objeto é fortemente de carácter social” (Responsável da Casa do Benfica de Alvaiázere, comunicação pessoal, Abril, 2001).

***Questão 10 - Na sua opinião, a “Nova Imagem” tem contribuído para o desenvolvimento desta Casa do Benfica?***

Neste caso, sete dos responsáveis, 88% dos entrevistados, consideraram que a nova imagem tem contribuído para o desenvolvimento das Casas do Benfica. Somente um dos responsáveis, 13% dos entrevistados, referiu que não teve contributo nenhum.

“A nova imagem contribuiu para a promoção e a divulgação da casa fazendo crescer o número de associação” (Responsável da Casa do Benfica de Caldas de São Jorge, comunicação pessoal, Abril, 2011).

“Em Carviçais, notou-se muito o desenvolvimento da casa, a nova imagem trouxe outra cara, outro dia-a-dia à casa, desde as instalações, ao trabalho das pessoas aqui dentro. Até os sócios andam mais felizes, e em dias de jogo vêm mais cedo para ter lugar sentado, algo que não acontecia antes mas agora se está a tornar um hábito nos sócios. Ambiente novo, cultura igual (Responsável da Casa do Benfica de Carviçais, comunicação pessoal, Abril, 2011).

#### **2.2.1.4. Zona Rural/Imagem Antiga (ZR/IA)**

As Casas do Benfica, alvo desta análise, pertencentes à zona rural que ainda têm a imagem antiga instalada são: Alhandra, Aveiras de Cima, Carrazeda de Ansiães, Gândaras, Mira d’Aire, Paul, Resende, Sernancelhe, Silves, Viana do Castelo, Vieira do Minho.

**Questão 1 - A utilização da Casa do Benfica de que é responsável limita-se aos seus associados, ou também, é frequentada por outros cidadãos não associados ao Clube?**

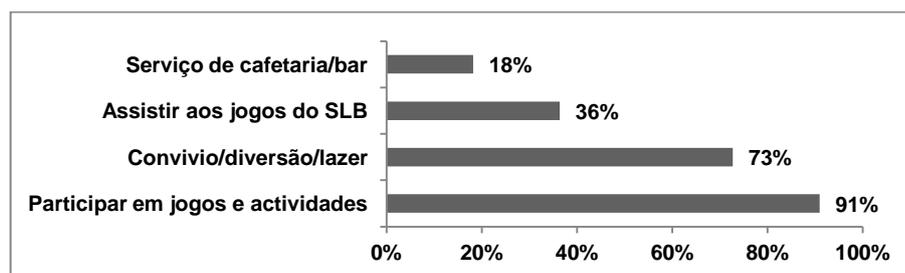
Foi referido pelos onze responsáveis pelas Casas do Benfica, 100% dos entrevistados, que estas são frequentadas por todos, quer sejam ou não sócios do SLB e da Casa do Benfica em questão, simpatizantes/adeptos do clube, e/ou público em geral.

“A Casa do Benfica de Silves é frequentada por todo o público em geral”  
(Responsável pela Casa do Benfica de Silves, comunicação pessoal, Abril, 2011).

**Questão 2 - Qual o uso que os associados dão a esta Casa do Benfica?**

A participação em jogos e atividades promovidas pelas Casas do Benfica (91%) o convívio/diversão/lazer (73%), e assistir aos jogos do clube (36%) são os três principais usos dados pelos associados às Casas do Benfica (figura 24).

**Figura 24 - Uso dado pelos associados às Casas do Benfica (ZR/IA)**



“O uso dado pelos associados à Casa é para confraternizar e jogar as cartas, dominó e damas” (Responsável pela Casa do Benfica de Gândaras, comunicação pessoal, Abril, 2011).

**Questão 3 - Com que regularidade os associados frequentam esta Casa do Benfica?**

Foi referido por oito responsáveis das Casas do Benfica, 73% dos entrevistados, que estas são frequentadas diariamente, ainda que não seja por todos os associados.

Três dos responsáveis, 27% dos entrevistados, referiram que alguns dos associados frequentam maioritariamente a Casa do Benfica aos fins-de-semana e/ou em dias de jogos do SLB, como o testemunha o Responsável da Casa do Benfica de Aveiras de Cima referindo que a Casa é frequentada pelo público diariamente e mais massivamente em dias de jogos.

**Questão 4 - Na sua opinião, porque é que acha que os associados que frequentam esta Casa entendem como importante agregarem-se a ela, e não, apenas serem sócios do Clube?**

As respostas dadas pelos onze responsáveis foram variadas, destacando-se quatro razões: camaradagem, elo de ligação com o clube, possuírem quotas mais baratas do que as quotas do clube, espaço onde se discute Benfica.

O espírito de camaradagem que se vive nas Casas e o facto de estas serem um elo de ligação com o clube devido à distância, foram ambos indicadores referidos por três dos responsáveis pelas Casas do Benfica (27%), seguindo-se o facto de possuírem quotas mais baratas do que as quotas do clube e serem um espaço em que discutem assuntos relacionados com o Benfica, representando cada um destes dois indicadores 18% das respostas dos entrevistados.

“Principalmente devido há distância entre Lisboa e Viana do Castelo dado que a quota de associado da casa é também mais baixa e também no sentido de manter viva a chama de adepto” (Responsável pela Casa do Benfica de Viana do Castelo, comunicação pessoal, Abril, 2011).

***Questão 5 - Ainda na sua opinião, a socialização é determinante para a vitalidade desta Casa do Benfica? (considere socialização como processo em que o indivíduo se torna membro de uma comunidade assimilando a cultura que lhe é própria)***

Neste caso, a socialização foi um indicador muito importante, sendo considerada determinante para a vitalidade das Casas do Benfica por todos os seus responsáveis, 100% dos entrevistados.

“Claro que a socialização é importante para a vitalidade da casa. Os cidadãos só se fazem sócios se virem na coletividade algo que se identifique com eles” (Responsável pela Casa do Benfica de Resende, comunicação pessoal, Abril, 2011).

“Sim, é um fator determinante para o crescimento da Casa” (Responsável pela Casa do Benfica de Carrazeda de Ansiães, comunicação pessoal, Abril, 2011).

***Questão 6 - Promovem iniciativas de foro cultural? Quais?***

Foi referido por seis responsáveis das Casas do Benfica, 91% dos entrevistados, que promovem iniciativas de foro cultural, resultado nos seguintes exemplos de indicadores: convívios, festas, excursões, exposições, espetáculos (revista), sendo o indicador mais representativo os convívios e festas com 55% das respostas dos entrevistados.

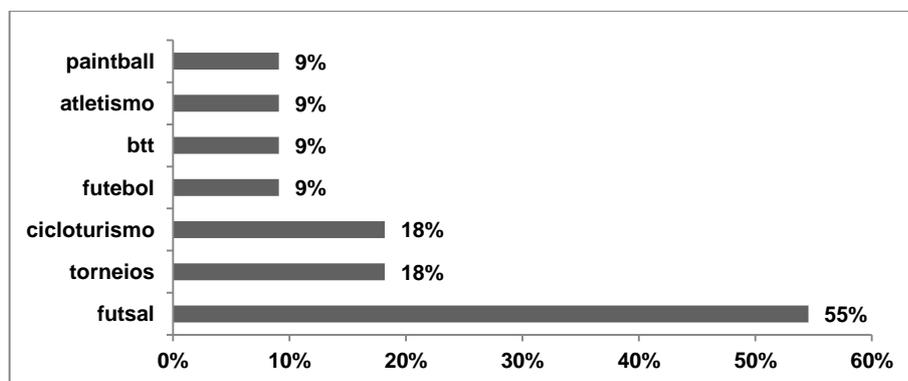
Apenas um dos entrevistados (13%), referiu não promover iniciativas de foro cultural.

***Questão 7 - Promovem iniciativas de foro desportivo? Quais?***

Quanto às iniciativas de foro desportivo, dez responsáveis das Casas do Benfica, 91% dos inquiridos, refere que promovem regularmente esse tipo de iniciativas, apresentando-se os seguintes indicadores: futsal, futebol, cicloturismo, BTT, torneios de

diversas modalidades, atletismo e paintball. Destacam-se o futsal, com 55% das respostas dos entrevistados e o cicloturismo e os torneios, cada um com 18% (figura 25).

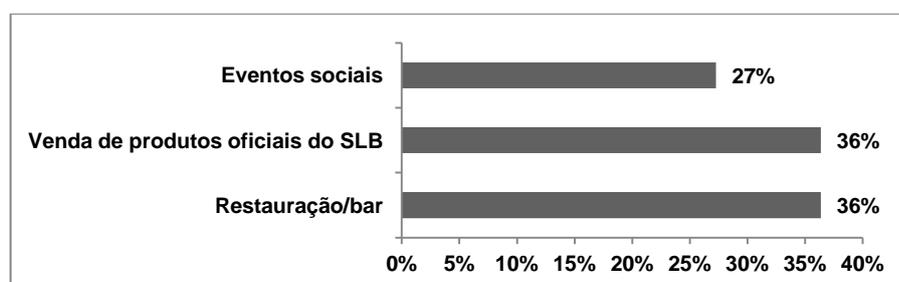
**Figura 25 - Iniciativas de foro desportivo promovidas pelas Casas do Benfica (ZR/IA)**



**Questão 8 - Que tipo de negócios e/ou atividades considera como possíveis de implementar no desenvolvimento, crescimento e rentabilização da atividade desta Casa do Benfica?**

Quanto aos negócios e/ou atividades possíveis de desenvolver destacam-se os seguintes: restauração/bar e a venda de produtos oficiais do clube, cada um representando 36% das respostas dos responsáveis, seguidos dos eventos sociais, que representam 27% (figura 26).

**Figura 26 - Negócios de possível implementação pelas Casas do Benfica (ZR/IA)**

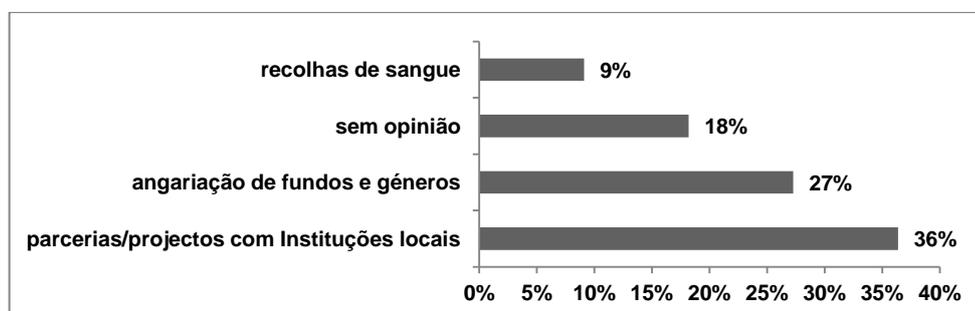


“No momento atual a exploração do bar por associados da casa em locação vai ajudando substancialmente a cumprir com as responsabilidades, mas todos os negócios são possíveis” (Responsável pela Casa do Benfica de Viana do Castelo, comunicação pessoal, Abril, 2011).

**Questão 9 - De que forma entende que esta Casa do Benfica pode contribuir para o desenvolvimento do projeto “Fundação Benfica”?**

O contributo mais referido, representando 36% das respostas dos entrevistados, foram as parcerias/projetos com Instituições locais, seguindo-se a angariação de fundos e géneros (27%), sendo ainda de referir que 18% dos entrevistados referiu não ter opinião sobre a forma de poder contribuir para a Fundação Benfica (figura 27).

**Figura 27 - Contributo que as Casas do Benfica podem dar à Fundação (ZR/IA)**



“Deveremos ajudar e cooperar em todos os projetos do clube” (Responsável pela Casa do Benfica de Alhandra, comunicação pessoal, Abril, 2011).

**Questão 10 - Na sua opinião, considera que a “Nova Imagem” que tem sido implementada noutras Casas do Clube pode contribuir, ou não, para o desenvolvimento e crescimento desta Casa do Benfica?**

Neste caso, dez dos responsáveis, 91% dos entrevistados, consideraram que a nova imagem pode vir a contribuir para o crescimento e desenvolvimento das suas Casas do Benfica. Somente um dos responsáveis, 9% dos entrevistados, referiu ter dúvidas acerca desse possível contributo.

“Sem dúvida alguma, pois assim fortalece a marca SLB e por ventura atrai mais jovens para futuros associados” (Responsável pela Casa do Benfica de Alhandra, comunicação pessoal, Abril, 2011).

“Sim, vai desenvolver e modernizar a marca Benfica permitindo conseguir mais adeptos e sócios para a nossa casa” (Responsável pela Casa do Benfica de Silves, comunicação pessoal, Abril, 2011).

“Através da angariação de fundos e géneros” (Responsável pela Casa do Benfica de Carrazeda de Ansiães, comunicação pessoal, Abril, 2011).

### **2.2.2. Análise global dos resultados do estudo exploratório**

Os resultados acima apresentados representam um retorno de respostas às entrevistas de 100% da amostra, uma vez que conseguimos entrevistar as quarenta Casas do Benfica, inicialmente planeadas

Faremos, de seguida, uma análise global e resumida para cada uma das questões, de forma a perceber qual o papel e uso social das Casas do Benfica e o seu possível contributo para o desenvolvimento o *Sport Lisboa e Benfica* enquanto organização desportiva.

***Questão 1 - A utilização da Casa do Benfica de que é responsável limita-se aos seus associados, ou também, é frequentada por outros cidadãos não associados ao Clube?***

Com esta questão queríamos perceber quem é o público-alvo das Casas do Benfica. Os resultados mostram que todas as Casas do Benfica, que fazem parte da amostra, são frequentadas por todos os cidadãos, quer estes sejam sócios do *Sport Lisboa e Benfica*, associados das respetivas Casas, simpatizantes/adeptos ou público em geral.

Percebemos assim, que as Casas do Benfica não se destinam exclusivamente aos associados, o que parece indicar que estas são um fenómeno com uma dinâmica própria, muito mais abrangente, envolvendo sentimentos e identidades diferentes.

***Questão 2 - Qual o uso que os associados dão a esta Casa do Benfica?***

Nesta questão pretendíamos saber o que fazem os associados nas Casas do Benfica. Como se pode constatar nas respostas já apresentadas, são variados os usos dados às Casas do Benfica pelos seus associados: assistir aos jogos do clube, usufruir dos serviços de cafetaria, comprar bilhetes para os jogos, comprar merchandising, etc. Contudo, os indicadores mais significativos mencionados pelos responsáveis entrevistados foram a participação em jogos e atividades promovidos pelas Casas e o convívio/diversão/lazer.

***Questão 3 - Com que regularidade os associados frequentam esta Casa do Benfica?***

Para melhor conhecer a realidade das Casas do Benfica, para além de perceber quem as frequenta e que uso lhes dá, quisemos saber com que regularidade se deslocam às mesmas. E embora os responsáveis não conseguissem precisar a regularidade de frequência dos seus associados, todos foram unânimes ao afirmar que as Casas têm uma

base de frequência diária, apesar de nos dias de jogos ou fins-de-semana a afluência ser significativamente maior.

***Questão 4 - Na sua opinião, porque é que acha que os associados que frequentam esta Casa entendem como importante agregarem-se a ela, e não, apenas serem sócios do Clube?***

Com o intuito de perceber porque consideram os associados importante estarem agregados às Casas, para além de serem sócios do clube, elaborámos uma quarta questão, cujas respostas, apesar de variadas, conduziram a quatro principais razões: as Casas do Benfica são um elo de ligação com o clube; têm quotas mais baratas; são um local de convívio; e um ponto de encontro de benfiquistas.

Estes indicadores mostram que as Casas assumem-se assim como um «ponto de encontro» de benfiquistas que convivem, discutem e partilham opiniões, mantendo um elo de ligação com o clube. Seria espectável que esta questão assumisse um papel mais importante nas Casas pertencentes a zonas geograficamente mais distantes do Estádio da Luz, contudo também naquelas mais próximas os seus associados fazem questão de estar ligados ao clube através das Casas.

Os responsáveis referiram ainda, que para alguns dos associados fica menos dispendioso ser associado das Casas do Benfica do que sócio do clube, visto que as quotas das primeiras são mais baratas.

***Questão 5 - Ainda na sua opinião, a socialização é determinante para a vitalidade desta Casa do Benfica? (considere socialização como processo em que o indivíduo se torna membro de uma comunidade assimilando a cultura que lhe é própria)***

Perceber se os responsáveis pelas Casas do Benfica percebem que a socialização é um aspeto chave para o funcionamento das mesmas foi outra das nossas questões.

Embora esta não seja a forma mais indicada de colocar esta questão, porque os inquiridos podem não ter o mesmo entendimento sobre o conceito socialização, as respostas evidenciam que a totalidade dos entrevistados considera a mesma como fundamental para o desenvolvimento das atividades promovidas em todas as Casas do Benfica, não existindo assim qualquer distinção entre a zona urbana e a zona rural, nem distinção relacionada com as questões da imagem.

Pensamos que existe uma preocupação dos responsáveis em fomentar essa socialização, para que os associados absorvam a «cultura benfiquista» e desenvolvam um sentimento de pertença em relação ao clube. Os associados encontram nas Casas um espaço de convívio que promove o seu bem-estar, contribuindo estas ao mesmo tempo para o desenvolvimento da própria organização desportiva Sport Lisboa e Benfica.

***Questão 6 - Promovem iniciativas de foro cultural? Quais?***

Sabendo nós que as Casas promovem atividades diversas aos seus associados, quisemos saber se são desenvolvidas iniciativas de foro cultural, e a existir quais são.

Nesse sentido, e como podemos constatar pelos resultados já divulgados, a maioria das Casas promove iniciativas de foro cultural sendo que as mais referidas foram as excursões, exposições e espetáculos variados. Foi referido nas entrevistas que muitas

destas excursões são para visitar o museu do Estádio da Luz e algumas das exposições encontram-se também relacionadas com o clube.

***Questão 7 - Promovem iniciativas de foro desportivo? Quais?***

Sendo o *Sport Lisboa e Benfica* uma organização desportiva, é pertinente perceber se são promovidas iniciativas de foro desportivo, e no caso de existirem saber quais são, surgindo assim a nossa sétima questão.

Os resultados evidenciam que todas as Casas do Benfica promovem iniciativas de foro desportivo que, embora variem entre as diferentes Casas, acabam por refletir as práticas desportivas mais usuais e tradicionais no nosso país: o futebol, o futsal e o cicloturismo. Foi ainda referido pelos responsáveis a existência de torneios nas diferentes modalidades.

***Questão 8 - Que tipo de negócios e/ou atividades considera como possíveis de implementar no desenvolvimento, crescimento e rentabilização da atividade desta Casa do Benfica?***

A oitava questão foi elaborada de forma a perceber quais as atividades cuja implementação os responsáveis pelas Casas do Benfica consideram estratégica no desenvolvimento, crescimento e rentabilização das mesmas.

As respostas dadas foram variadas resultando nas principais sugestões: restauração/bar; venda de produtos oficiais do *Sport Lisboa e Benfica*; eventos sociais diversos; novas modalidades; e jogos da Santa Casa da Misericórdia.

**Questão 9 - De que forma entende que esta Casa do Benfica pode contribuir para o desenvolvimento do projeto “Fundação Benfica”?**

Pretendendo o *Sport Lisboa e Benfica* através da «Fundação Benfica» constituir-se como parceiro social do estado e da sociedade civil, mobilizador de pessoas e instituições e catalisador de dinâmicas locais de desenvolvimento social e capacitação individual e comunitária, torna-se fundamental perceber de que forma podem as Casas do Benfica contribuir para este projeto, o que nos leva à nona questão da entrevista.

As respostas dadas a esta questão mostram que os responsáveis pelas Casas do Benfica procuram contribuir para o projeto «Fundação Benfica» essencialmente através da divulgação da mesma; da angariação de fundos e géneros; e de parcerias/projetos com instituições locais. Um dos exemplos referidos neste âmbito foi as recolhas de sangue.

**Casas que já implementaram a nova imagem: Questão 10 - Na sua opinião, a “Nova Imagem” tem contribuído para o desenvolvimento desta Casa do Benfica?**

Na décima questão, e sendo a imagem considerada como crucial pelo *Sport Lisboa e Benfica* para o desenvolvimento das Casas e da própria organização desportiva, procurámos perceber junto dos responsáveis se têm vindo a perceber vantagens desde que alteraram a imagem.

A maioria dos responsáveis respondeu que não há dúvida de que a nova imagem tem contribuído para o desenvolvimento das Casas do Benfica, nomeadamente atraindo mais associados e aumentando as vendas de produtos oficiais do clube e bilhetes. No entanto, embora não sendo significativo, um dos entrevistados referiu que a mudança de imagem não trouxe qualquer contributo e outros dois referiram ter dúvidas a esse respeito.

***Casas que ainda têm a imagem antiga: Questão 10 - Na sua opinião, considera que a “Nova Imagem” que tem sido implementada noutras Casas do Clube pode contribuir, ou não, para o desenvolvimento e crescimento desta Casa do Benfica?***

A mesma questão foi colocada aos responsáveis pelas Casas do Benfica que ainda têm a imagem antiga, tendo sido adaptada de forma a perceber qual a perceção que estes têm daqueles que poderão vir a ser os benefícios no caso de alterarem a imagem.

As respostas dadas foram semelhantes aquelas dadas pelos responsáveis pelas Casas que já têm a nova imagem, verificando-se que a maioria considera que a mudança de imagem poderá ser vantajosa, uma vez que somente dois dos entrevistados referem ter dúvidas a esse respeito.

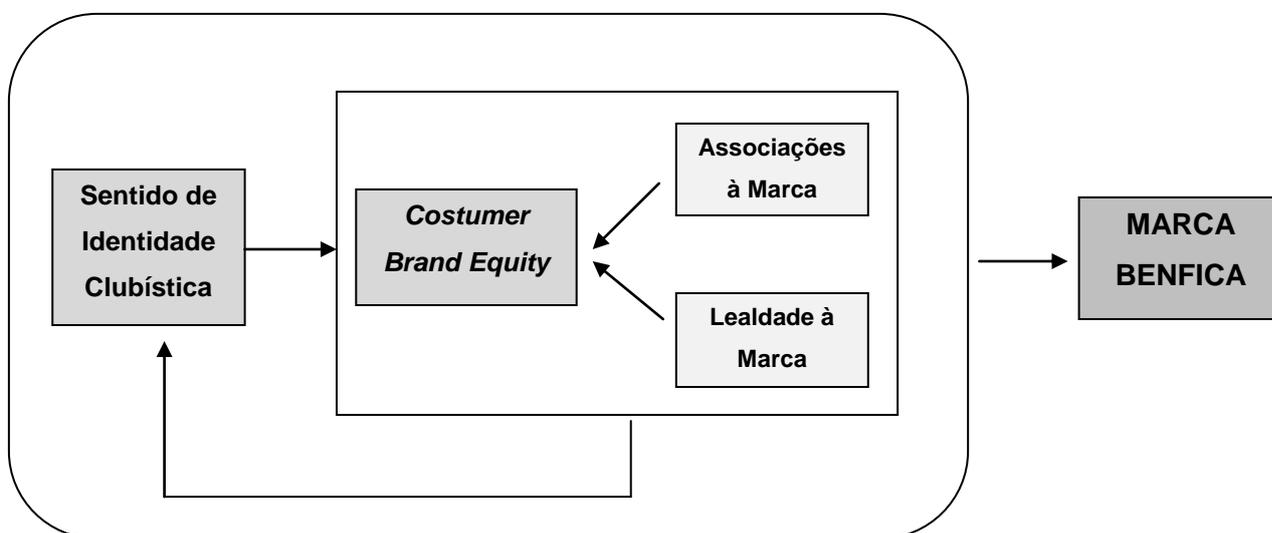
### **2.3. Problemática e Modelo Concetual**

Após a realização da revisão da literatura e do estudo exploratório, estamos em condições de clarificar melhor a problemática em análise nesta investigação.

Sendo a **problemática** “a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.89), no nosso caso ela consiste em considerar que: **o valor da marca Benfica (analisado da perspetiva das percepções dos associados das Casas do Benfica) resulta do sentido de identidade clubística dos seus adeptos/associados e das associações e lealdade que estes mantêm à marca (costumer brand equity), sendo que o papel social e os usos das Casas do Benfica potenciam esta relação contribuindo desse modo para o reforço e valorização da marca Benfica.**

Com base nesta problemática construímos o seguinte **modelo concetual** (figura 28):

Figura 28 - Modelo Concetual



Fonte: elaboração própria

Este modelo engloba o estudo de duas vertentes, por um lado queremos conhecer e compreender aspetos como os tipos de afiliação, a regularidade de frequência, os tipos de uso e as representações das Casas do Benfica para os seus frequentadores, e por outro, perceber de que forma, esses usos e a própria imagem que têm das Casas do Benfica, poderão contribuir para o desenvolvimento e crescimento do clube, mais especificamente, para a marca Benfica.

A primeira destas vertentes será estudada através da dimensão “sentido de identidade clubística” e a segunda, através das dimensões “associações à marca” e “lealdade à marca”, que são componentes do *customer brand equity*. Esperamos, após a análise e medição destas dimensões, conseguir mostrar que as três podem contribuir para a “marca Benfica” de forma a valorizar a mesma.

Visto que não encontramos nenhum estudo de natureza semelhante ao que pretendemos realizar, devido à especificidade das Casas do Benfica, consideramos que os

principais pressupostos implícitos neste modelo resultam de contributos dos trabalhos de alguns autores, sobre os adeptos desportivos em geral, ou até mesmo de outras áreas, que tentamos incorporar nas relações que pretendemos demonstrar. Estes trabalhos já foram expostos nos capítulos do enquadramento teórico.

Assim, para as dimensões «associações à marca» e «lealdade à marca» recorreremos essencialmente a Aaker (1998), Keller (1993), Gladen & Funk (2002), que consideram o *customer brand equity* como o valor da marca visto a partir das perceções dos consumidores ao longo do tempo, sendo que para que este exista, têm que existir fortes associações e lealdade à marca.

Para a dimensão «sentido de identidade clubística», recorreremos aos contributos de Giulianotti (1998), Maffesoli (1998), Cova (1997), Tajfel (1974) e Heinemann (1999) entre os outros referidos nos capítulos um e dois desta tese como, (Marivoet, 2006; Horne, 2006; Madrigal, 1995; Branscombe & Wann, 1991; Wann, 1996; Muniz & O'Guinn, 2001; Gibson et al., 2002; Hogg et al., 2004; Matsuoka, Chelladurai & Harada, 2003; Shouten & McAlexander, 1995; King, 1997; Fisher & Wakefield, 1998; e Ross & Nightindale, 2003) de forma a perceber o que é e como se constroi o sentido de identidade clubística. Foi também muito importante o trabalho de Baer et. al. (2001), para estabelecer a relação desta dimensão com o *customer brand equity*, uma vez que o autor refere que um sentido de identidade forte, composto por níveis elevados de compromisso e envolvimento emocional, é um antecedente e uma consequência do *brand equity*.

Considerando que, o *brand equity* cria valor quer para o consumidor, quer para a empresa, como refere Aaker (1998), surge no nosso modelo a proposta de que elevados níveis do sentido de identidade clubística e de brand equity, por parte dos frequentadores das Casas do Benfica, contribuem para a valorização da marca Benfica.

Antes de passarmos ao modelo concetual desagregado, onde se identificam as dimensões, subdimensões e items em análise, importa definir os principais conceitos

envolvidos: o *brand equity* (valor da marca), as associações à marca, a lealdade à marca e o sentido de identidade clubística. Os três primeiros conceitos estão mais relacionados com as ciências empresariais e económicas e, o último encontra contributos na sociologia. Pensamos que as duas áreas científicas mencionadas nos permitirão uma melhor compreensão do fenómeno em estudo, visto que são temáticas que se complementam, tendo vindo a assumir uma importância cada vez maior no estudo das organizações desportivas.

### **Brand equity (valor da marca)**

De forma a definir o conceito valor de marca (*brand equity*), baseámo-nos nos contributos de autores como Keller (2003), Kotler (2000), Kapferer (2000), e Aaker (1998), abordados no Capítulo III desta tese, cujos focos, passam por abordagens que vão da predominância da natureza financeira, a um carácter mais ligado ao mercado, ou ainda ao foco no consumidor.

A nossa escolha recai sobre a abordagem de Keller (2003), que tem sido muito utilizada por outros autores nos seus estudos relacionados com organizações desportivas, em que o foco do *brand equity* é o consumidor, e baseia-se no conhecimento que este detém da marca e na sua resposta ao marketing da mesma. Esta abordagem, com o foco no consumidor designa-se de *customer brand equity*, e segundo o autor, isto acontece quando o consumidor está familiarizado com a marca e tem associações fortes e positivas para com a mesma.

### **Associações à marca**

As associações à marca baseiam-se nos contributos de Keller (1993); Aaker, (1998); Gladden & Funk (2002); e Bauer, Sauer & Exler (2008), sendo que seleccionámos dessas abordagens a parte que diz respeito à imagem da marca, que é um conjunto de

perceções sobre uma marca que refletem as associações que existem na mente dos consumidores.

Serão assim utilizados três grupos de associações: os atributos, os benefícios e as atitudes. Os atributos são os aspetos que caracterizam o produto ou o serviço, ou o que o consumidor pensa que estes são, e o que está envolvido no seu consumo. Estes atributos podem ser relacionados ao produto ou não relacionados. Os benefícios são os valores pessoais que os consumidores ligam aos atributos e podem ser funcionais, experienciais ou simbólicos. Já as atitudes representam as avaliações gerais dos consumidores sobre uma marca. Os indicadores de cada uma destas três variáveis encontram-se descritos no modelo concetual desagregado que se apresentará mais à frente.

### **Lealdade à marca**

A lealdade à marca é o core do *brand equity* e significa o grau de ligação de um consumidor a uma marca, quer no que respeita à sua *atitude*, quer no que respeita ao seu *comportamento*. A vertente *atitude* da lealdade, consiste na tendência que um individuo demonstra em ter no futuro atitudes semelhantes às que vem a demonstrar ao longo do tempo e baseia-se essencialmente nas atitudes (Keller, 1993).

À consistência da preferência e compra de uma marca ao longo do tempo, dá-se a designação de lealdade *comportamental*, e no contexto desportivo manifesta-se através do acompanhamento das equipas ao longo do tempo (Gladden & Funk, 2002). Os indicadores de cada uma destas duas variáveis encontram-se descritos no modelo concetual desagregado que se apresentará mais à frente.

### **Sentido de identidade clubística**

A identidade clubística será aqui considerada como a ligação que os associados têm ao seu clube desportivo. Encontra-se relacionada como a teoria da identidade social (Tajfel, 1974) e incorpora uma dimensão simbólica (Cova, 1997) e um sentimento de pertença local (Heinemann, 1999) que fazem com que os indivíduos criem afetos e emoções comuns (Maffesoli, 1998) se associem e frequentem às Casas do Benfica. Estas são o seu elo de ligação a um interesse que todos partilham – o *Sport Lisboa e Benfica*.

A identidade clubística engloba assim uma vertente de lealdade dos adeptos a uma equipa de futebol, e associar-se a um clube funciona como um contexto de pertença e sociabilização em que os indivíduos se relacionam, convivem e partilham as vitórias e derrotas como se da sua vida pessoal se tratasse, procurando uma alternativa à falta de sentidos de pertença coletivos característicos da sociedade atual (Giulianotti, 1998). É uma simbolização dos significados da vida.

É do contributo dos autores acima referidos, bem como os restantes anteriormente apresentados e analisados, que surge no presente modelo concetual o sentido de identidade clubística, que no nosso estudo se irá focar nos aspetos relacionados com a afiliação, representações sociais e participação nas atividades desportivas, sociais e culturais promovidas pelas Casas do Benfica. É importante ainda referir que a fase exploratória desta tese, já abordada no ponto 3.2, foi igualmente fundamental para a definição desta dimensão visto que conseguimos recolher informação junto dos responsáveis das Casas do Benfica que nos deu a conhecer quais os principais tipos de usos e atividades desportivas, sociais e culturais promovidas.

No modelo concetual por nós elaborado a primeira dimensão em análise é então o **sentido de identidade clubística**, (figura 29), e as variáveis que engloba são: a afiliação; os usos; a frequência; e a participação nas atividades promovidas nas Casas do Benfica.

Com estas subdimensões pretendemos conhecer os níveis, razões de afiliação e frequência às Casas do Benfica; os tipos de uso e importância que estas têm para os frequentadores/associados; e a participação nas atividades socioculturais e desportivas promovidas.

A segunda dimensão diz respeito às **associações à marca Benfica** (figura 29), e engloba as variáveis: atributos, benefícios e atitudes. Estas variáveis irão dar-nos a conhecer as associações que os frequentadores/associados fazem à imagem da marca Benfica, a partir da vivência nas Casas do Benfica. Os indicadores escolhidos já foram todos abordados na revisão de literatura.

Através da análise da informação recolhida com estas variáveis poderemos identificar os aspetos mais significativos dos *atributos* associados à marca Benfica, com base em indicadores como: o sucesso, a imagem, as instalações, o entusiasmo, a tradição, os valores e os adeptos/atores. Da mesma forma, procuraremos os aspetos mais relevantes da variável *benefícios*, a partir de indicadores como: o orgulho local; a aceitação pelo grupo; a influência do grupo; a nostalgia; o escape; a sociabilidade; as emoções e o entretenimento. Por último, a importância e o gosto, são os indicadores escolhidos para explicar a variável *atitudes* face à marca Benfica.

A terceira dimensão é a **lealdade à marca** (figura 29) e engloba as variáveis compromisso psicológico e comportamento, cujo objetivo é perceber se os frequentadores/associados das Casas do Benfica estão comprometidos e se revelam comportamentos que afirmem esse nível de compromisso. Os indicadores escolhidos já foram todos abordados na revisão de literatura. e são: o compromisso atual, futuro; a fidelidade; a assistência aos jogos; o acompanhamento; a compra de merchandising; o uso das cores do SLB; e a participação nas atividades.

A última dimensão é a **caracterização** (figura 29), e inclui as variáveis: género; idade; escolaridade; grupo social e local de residência e os indicadores desportivos. A

informação recolhida através destas variáveis servirá para caracterizar a amostra e funcionarão ainda como variáveis independentes na análise das questões/relações estabelecidas no modelo concetual.

A medição das dimensões será feita recorrendo à descrição, análise e cálculo de índices que permitam avaliar a intensidade das dimensões, ou seja, queremos ver se os níveis do “sentido de identidade clubística”, as “associações à marca” e a “lealdade à marca” são elevados.

O sentido de identidade clubística será analisado com base nas quatro subdimensões que o constituem, sendo que se considerará que este é tanto mais forte, quanto mais forte for a afiliação, os usos dados, a regularidade de frequência e a participação nas atividades promovidas pelas Casas do Benfica.

No caso das componentes do *customer brand equity*, “associações à marca” e “lealdade à marca”, serão calculados dois índices, um para cada, com base na média dos itens que foram selecionados para as avaliar. A média dos sete itens referentes aos atributos, oito itens referentes aos benefícios e dos dois itens referentes às atitudes, referidos no modelo concetual desagregado, dará origem ao índice associações à marca. Da mesma forma, a média dos três itens referentes ao compromisso psicológico e dos seis itens da subdimensão comportamento, constituirão o índice de lealdade à marca.

Figura 29 - Modelo Conceitual Desagregado

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	ITEMS	PERGUNTA
1. Sentido de Identidade Clubística	1.1. Afiliação	1.1.1. Tipo	P2
		1.1.2. Tempo de sócio SLB/Casa Benfica	P3 e P4
		1.1.3. Razões	P5
	1.2. Usos	1.2.1. Tipo/Importância 1.2.2. Expetativas	P7 e P8 P9
1.3. Frequência	1.3.1. Regularidade	P6	
1.4. Participação nas atividades promovidas	1.4.1. Desportivas	P13	
	1.4.2. Culturais	P11	
	1.4.3. Sociais	P10	
2. Associações à marca	2.1. Atributos	2.1.1. Sucesso	P22.1
		2.1.2. Imagem	P22.2
		2.1.3. Instalações	P22.3
		2.1.4. Entusiasmo	P22.4
		2.1.5. Tradição	P22.5
		2.1.6. Valores	P22.6
		2.1.7. Adeptos/Atores	P22.7
	2.2. Benefícios	2.2.1. Orgulho local	P23.1
		2.2.2. Aceitação pelo grupo	P23.2
2.2.3. Influência do grupo		P23.3 e P23.4	
2.2.4. Nostalgia		P23.5	
2.2.5. Escape	2.2.5. Escape	P23.6	
	2.2.6. Sociabilidade	P23.7	
	2.2.7. Emoções	P23.8	
	2.2.8. Entretenimento	P23.9	
2.3. Atitudes	2.3.1. Importância	P23.11	
	2.3.2. Gosto	P23.12	
3. Lealdade à marca	3.1. Compromisso psicológico	3.1.1. Atual	P23.10
		3.1.2. Alteração	P24.1
		3.1.3. Futuro	P24.2
	3.2. Comportamento	3.2.1. Fidelidade	P24.3
		3.2.2. Assistência aos jogos	P24.4
		3.2.3. Acompanhamento das atividades	P24.5
		3.2.4. Compra merchandising	P24.6
		3.2.5. Uso das cores do SLB	P24.7
3.2.6. Participação nas atividades		P24.8	
4. Caracterização	4.1. Género	P25	
	4.2. Idade	P26	
	4.3. Escolaridade	P27	
	4.4. Grupo social	P28 até P33	
	4.5. Local residência	P34	
	4.6. Indicadores desportivos	4.6.1. Índices desportivos	P12 até P21
4.6.2. Indicadores COMPASS		P17, P18, P20 e P21	

Fonte: elaboração própria

### **Tipologia dos grupos sociais**

O grupo social constitui uma das variáveis independentes na averiguação das questões em estudo nesta investigação. Na sua estruturação usámos os seguintes indicadores: *condição perante o trabalho, profissão e situação na profissão* (anexo 1). Foi construído a partir do modelo utilizado por Marivoet (2001, p.158-159), no estudo denominado “Hábitos Desportivos da População Portuguesa”. Contudo, procedemos a algumas adaptações de acordo com a ordenação das questões no nosso questionário. Utilizámos os códigos da Tabela das Atividades Profissionais (anexo 2) utilizada pela autora.

### **Indicadores COMPASS**

Considerámos pertinente caracterizar os frequentadores das Casas do Benfica no que aos hábitos desportivos diz respeito, de forma a melhor caracterizar a realidade desportiva das mesmas. É interessante fazer esta análise considerando as próprias expectativas dos frequentadores, nomeadamente no que respeita ao cálculo de alguns dos índices. Assim, temos alguns índices referentes à participação desportiva geral dos frequentadores das Casas do Benfica e outros referentes à participação desportiva dos mesmos nas Casas do Benfica.

Assim, a metodologia utilizada, e com o objetivo de reunir os inquiridos em categorias distintas, dado encerrarem diferentes abordagens no que à sua prática desportiva diz respeito, foi o método utilizado no Programa COMPASS (*Coordinated Monitoring of Participation in Sports*). Este programa, que reuniu um conjunto alargado de países e contou com o apoio da União Europeia e do Conselho da Europa, descreve um conjunto de indicadores que possibilitam avaliar a participação desportiva. É através do cruzamento de três variáveis (anexo 3), que podemos construir os sete indicadores denominados de Indicadores COMPASS (Marivoet, 2001).

Para a construção dos indicadores COMPASS são tidas em conta as variáveis: *Frequência* (número de vezes que pratica por ano); *Membro de Clube* (Membro de uma organização oficial, como Clubes, Federações, Instituições, etc., onde desenvolve uma prática desportiva). Os *Não Membros de Clubes* são considerados os praticantes não organizados, assim como aqueles que desenvolvem uma *self organisation*, como Clubes sem reconhecimento oficial. No fundo, a ideia subjacente é que se consideram *Membros de Clubes* aqueles que pagam um serviço desportivo prestado numa infraestrutura. Por último, será tida em consideração a variável *Competitivo* (Prática desportiva desenvolvida no âmbito Federado/Competição).

### Índices Desportivos

Os índices utilizados no presente estudo foram os adotados pelo CDDS do CE e utilizados por Marivoet (2001), no estudo “Hábitos Desportivos da População Portuguesa”, como indicadores da situação desportiva, tendo vindo a ser utilizados por diversos países.

Os índices desportivos são calculados através dos resultados apurados no inquérito, face ao total da amostra (n), de acordo as fórmulas (figura 30):

**Figura 30 - Índices Desportivos**

<b>Índices Base</b>	
<b>Índice de Participação</b>	$\text{Praticantes} / \text{População Geral} \times 100$
<b>Índice de Abrangência</b>	$\text{Ex-Praticantes} + \text{Praticantes} / \text{População Geral} \times 100$
<b>Índice de Fidelidade</b>	$\text{Praticantes} / \text{Ex-Praticantes} + \text{Praticantes} \times 100$
<b>Índice de Diferenciação</b>	$\text{Total de Modalidades Praticadas} / \text{Praticantes}$
<b>Índices ligados ao Tempo</b>	
<b>Índice de Intensidade</b>	$\text{Total de Horas Praticadas por Semana} / \text{Praticantes}$

<b>Índices de Procura</b>	
<b>Índice de Procura (IP)</b>	$\text{Índice de Participação (Ip)} + \text{Índice de Procura Não satisfeita (IPn/s)}$
<b>Índice de Procura Não Satisfeita (Ipñ/S)</b>	$\text{Potenciais Novos Praticantes} / \text{População Geral} \times 100$
<b>Procura Potencial</b>	$\text{Praticantes Potenciais de Novas Modalidades} / \text{População Geral} \times 100$
<b>Fator de Expansão</b>	$\text{Índice de Procura (IP)} / \text{Índice de Participação (Ip)}$
<b>Índices de Âmbito de Prática</b>	
<b>Índice de Abandono</b>	$\text{Ex-Praticantes} / \text{Ex-Praticantes} + \text{Praticantes} \times 100$

Fonte: adaptado de Marivoet (2001, p153 a 156)

Antes de passarmos à exposição das técnicas de recolha de informação e dos procedimentos operacionais, enunciamos três questões de investigação relacionadas com os objetivos e a problemática enunciados.

- 1- **Qual o papel social e cultural das Casas do Benfica, mais concretamente, qual a caracterização dos seus frequentadores e respetivos usos que estes lhes dão?**
- 2- **O valor da marca Benfica resulta do sentido de identidade clubística dos seus associados e das associações e lealdade que estes mantêm à marca (costumer brand equity), potenciando o papel social e os usos das Casas do Benfica esta relação, contribuindo desse modo para o reforço e a valorização dessa mesma marca?**
- 3- **As variáveis idade, sexo, região e afiliação dos atores influenciam as suas representações e percepções sobre as Casas do Benfica?**

## **2.4. Técnicas de investigação e procedimentos operacionais**

### **2.4.1. Instrumentos de investigação**

Após a realização das entrevistas exploratórias (informação qualitativa), cujos procedimentos já foram anteriormente abordados, o instrumento de recolha de informação utilizado foi um inquérito por questionário (informação quantitativa), seguindo os procedimentos recomendados por Ghiglione e Matalon (1993), abaixo referidos.

Segundo os autores, o recurso ao questionário é necessário quando precisamos de recolher informação sobre um número grande de comportamentos, que se tornaria num processo de observação direta muito demorado e por vezes dispendioso.

Um bom questionário é aquele que fornece dados que permitam testar adequadamente as hipóteses da investigação (Hill & Hill, 2009), sendo assim importante realizar um planeamento do mesmo, o que no nosso caso englobou as seguintes fases: primeiro listamos todas as variáveis em investigação e especificámos o número de perguntas para medir cada uma dessas variáveis; de seguida escrevemos uma versão inicial para cada pergunta; depois estudámos as perguntas e pensámos nas técnicas estatísticas adequadas para analisar as questões, bem como nos possíveis tipos de resposta; por fim escrevemos as instruções associadas às perguntas para informar o respondente como deve responder, e planeámos as secções do questionário.

A estrutura do questionário assenta em cinco secções: afiliação; usos das Casas do Benfica; atividades sociais, culturais e desportivas (dimensão – Sentido de identidade clubística); marca Benfica (dimensões – associações e lealdade à marca Benfica); e dados de caracterização (dimensão - caracterização).

Optámos por incluir no questionário (apêndice 2) essencialmente perguntas fechadas, de modo a ser mais fácil podermos aplicar técnicas estatísticas para analisar as

respostas e conseqüentemente podermos fazer análises de dados mais adequadas. Quanto às escalas de medida das respostas, optamos por escalas nominais e ordinais.

Construímos variáveis latentes relacionadas com o sentido de identidade clubística e o *customer brand equity*, visto que estas não podiam ser medidas diretamente. As componentes que escolhemos para medir as variáveis referidas da marca foram: atributos, benefícios, atitudes, compromisso e comportamento, para as dimensões associações e lealdade à marca; e afiliação, uso, frequência e participação nas atividades promovidas para a dimensão sentido de identidade clubística. No caso das associações e lealdade à marca, para cada uma destas variáveis escrevemos entre dois a dez itens, usando afirmações, que medimos através de escalas ordinais (Likert de 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente).

O questionário inclui uma nota introdutória que explica resumidamente o seu propósito e a natureza da investigação. Assegura expressamente a confidencialidade das informações e foi impresso em cinco folhas A4.

#### **2.4.2. Procedimentos na recolha de informação**

Após a revisão da literatura e a análise documental, que permitiram a elaboração do modelo concetual, servindo de base essencialmente à dimensão *customer brand equity* (no nosso caso composta pelas associações e lealdade à marca) este processo de recolha de informação iniciou-se através da realização de entrevistas aos responsáveis pelas Casas do Benfica conforme foi abordado anteriormente, a título de estudo exploratório, com questões abertas que permitiram identificar os principais itens para cada uma das variáveis que respeitam ao sentido de identidade clubística. Estas entrevistas foram enviadas e recebidas por e-mail pela direção do *Sport Lisboa e Benfica*.

Após a análise dessas entrevistas, realizou-se um questionário provisório, já com todas as variáveis presentes no modelo de análise, que serviu de pré-teste apresentado a um grupo de cinquenta frequentadores/associados das Casas do Benfica, selecionados aleatoriamente, de forma a verificar o nível de compreensão das questões face ao grupo alvo da amostra.

Após a análise desses questionários, realizou-se o questionário definitivo, que foi também enviado e recebido por correio pela direção do *Sport Lisboa e Benfica*, aos responsáveis pelas Casas do Benfica, para que fossem distribuídos pelos frequentadores das mesmas. Assim, os questionários foram entregues e preenchidos pelos frequentadores das Casas do Benfica, que foram devidamente informados sobre o anonimato e confidencialidade do mesmo.

Para análise e tratamento dos dados recolhidos através dos inquiridos recorreu-se ao SPSS, versão dezassete para *Windows* (Programa Estatístico para Ciências Sociais), com incidência especial em estudos de natureza quantitativa.

Depois de organizados os dados procedeu-se ao tratamento estatístico, utilizando as técnicas mais adequadas a cada caso, nomeadamente, técnicas de estatística descritiva para caracterizar as variáveis, de acordo com o modelo referido, utilizando a percentagem para as escalas nominais e ordinais.

Para a construção dos indicadores da variável «Participação desportiva» (indicadores desportivos), assim como para a variável «Grupo Social», adotamos a metodologia adotada no estudo dos Hábitos Desportivos (Marivoet, 2001), como acima referimos.

## 2.5. Caracterização da população em estudo e definição da amostra

Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados, que não são mais do que informação sob a forma de valores fornecidos por determinadas pessoas ou entidades. Neste caso, o conjunto de trinta e seis mil e quatrocentos frequentadores das Casas do Benfica formam o universo em análise, sendo este número resultado de uma estimativa fornecida pela direção do clube, que considerou um número médio de duzentos frequentadores por cada uma das cento e oitenta e duas Casas do Benfica.

Com o objetivo de obter dados fiáveis que nos possibilitem, com razoável confiança, aceitar que as conclusões obtidas utilizando a amostra possam ser extrapoladas para o universo, devemos procurar que a amostra seja representativa. De forma a garantir essa representatividade, optámos por um método de amostragem casual, de forma a estimar o grau de confiança com o qual as conclusões tiradas da amostra se aplicam ao universo.

Foi então calculada uma amostra de quatrocentos frequentadores das Casas do Benfica, estratificada de forma proporcional segundo uma divisão regional. Para tal, utilizámos cinco estratos (Norte, Beiras, Centro, Sul, Ilhas e resto do mundo), que agregam a organização geográfica do clube que se baseia nas províncias portuguesas. O Norte engloba as regiões do Minho, Trás-os-Montes, e o Douro Litoral; as Beiras englobam a Beira Alta, a Beira Baixa e a Beira Litoral; na região Centro englobámos a Estremadura e o Ribatejo; e o Sul o Alentejo e o Algarve. Considerámos que as Ilhas e os restantes continentes constituiriam o último estrato designado de Ilhas e resto do mundo.

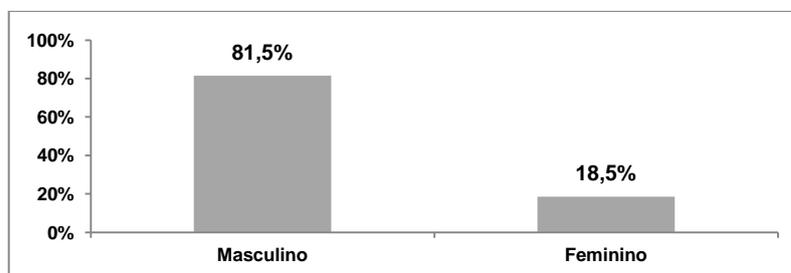
Para o cálculo do tamanho da amostra, procedeu-se à utilização da fórmula do erro da amostra para intervalos de confiança de 95% de Bosscher e Claeys (1986; *Ap. Marivoet, 2001:177*). Com base nas características da população em estudo, e tendo por referência um número médio de frequentadores por Casa do Benfica fornecido pela direção do clube,

procedeu-se à estratificação proporcional da amostra, sendo esta constituída por um total de quatrocentos frequentadores das Casas do Benfica, em que a média da margem de erro da Amostra (n=400) para intervalos de confiança de 95% é de 2,47 num intervalo de [0,5; 4,4].

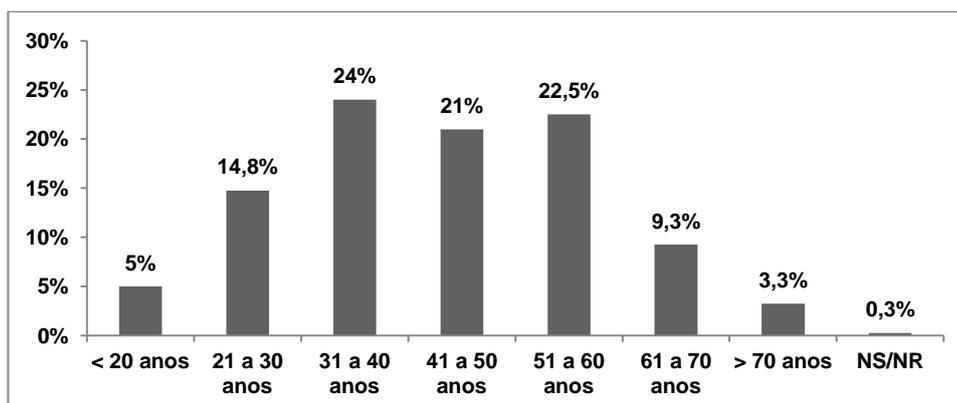
Huot (1999, p.38), refere que para uma população de cerca de quarenta mil indivíduos, uma amostra de trezentos e oitenta é representativa, para intervalos de confiança de 95% o que vem também confirmar que a amostra por nós escolhida é adequada em termos de representatividade.

Iremos agora caracterizar a amostra utilizando as principais variáveis independentes que constam no modelo concetual desagregado. Nesse sentido, começamos por caracterizar a amostra referindo que cerca 81% dos quatrocentos frequentadores é do sexo masculino e 19% do sexo feminino (figura 31).

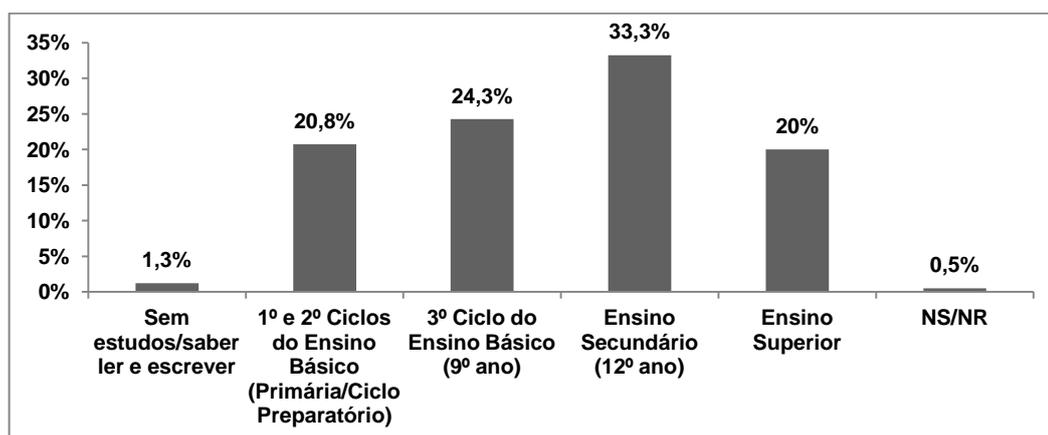
**Figura 31 - Distribuição da amostra por sexo**



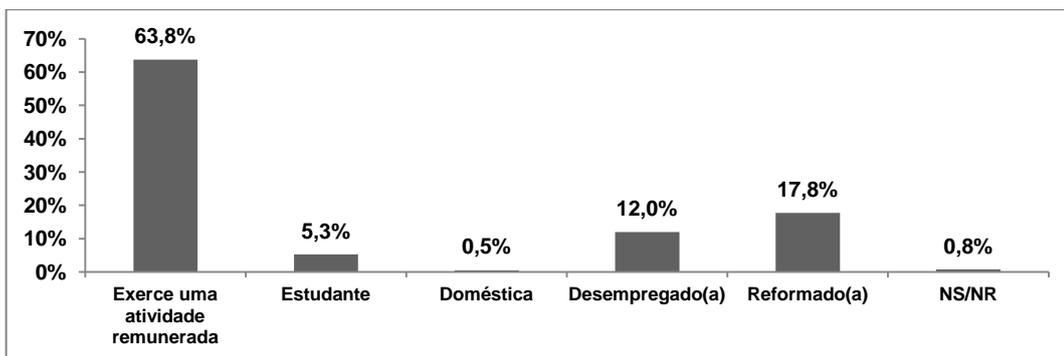
Quanto à distribuição da amostra por idade, verificamos que a faixa etária é relativamente alargada, sendo essencialmente três os grupos etários mais representativos, nomeadamente, 24% dos frequentadores têm entre 31 e 40 anos, 21% têm entre 41 a 50 anos e 23% têm entre 51 a 60 anos. Os grupos menos representativos são o dos 21 a 30 anos, com 15% e os outros grupos etários têm no seu conjunto os restantes 17% (figura 32).

**Figura 32 - Distribuição da amostra por idade**

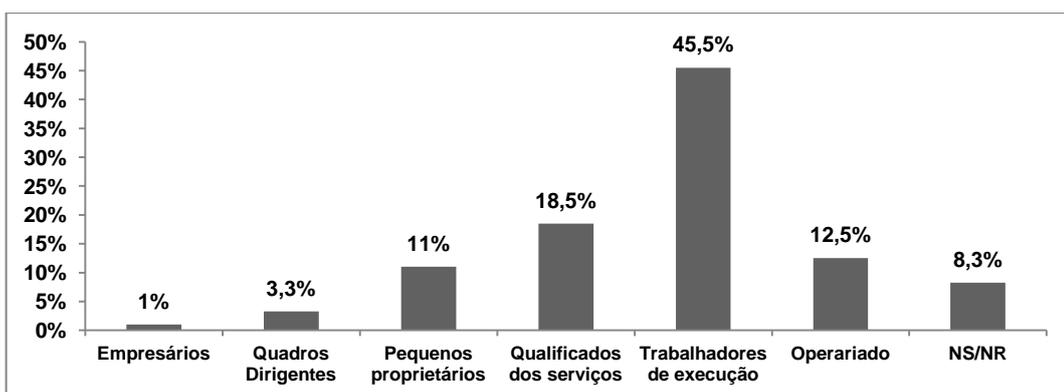
Também a distribuição da amostra por nível de escolaridade se encontra bastante repartida, existindo 33% dos frequentadores que possuem o ensino secundário, 24% que possuem o 3º Ciclo do Ensino Básico, 20% que concluíram o ensino superior e 21% que concluíram o 1º e 2º Ciclos do Ensino Básico (figura 33).

**Figura 33 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade**

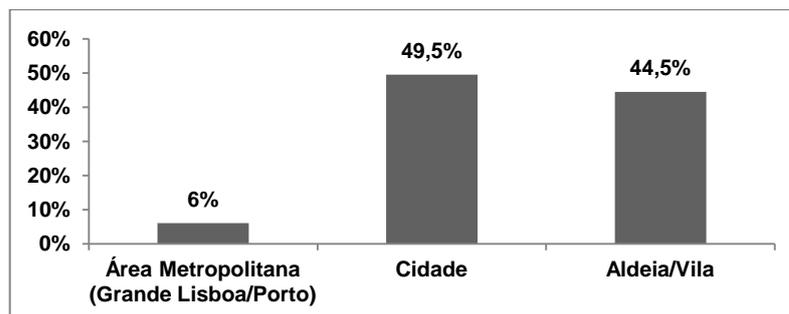
A distribuição da amostra por condição perante o trabalho revela que um número significativo dos frequentadores exerce uma atividade remunerada (64%), seguido por 18% de reformados e 12% de desempregados. Os estudantes, representam uma fatia muito pouco representativa na amostra, apenas 5% (figura 34).

**Figura 34 - Distribuição da amostra por condição perante o trabalho**

O grupo social, indicador construído com base na tipologia atrás descrita (ponto 3.3.2) revela que 46% dos frequentadores são trabalhadores de execução, 18% são qualificados dos serviços, seguidos de 11% de pequenos proprietários, e outros 13 % pertencentes ao operariado. Os quadros dirigentes e os empresários representam no conjunto uma parte muito pouco significativa da amostra, cerca de 4% (figura 35).

**Figura 35 - Distribuição da amostra por grupo social**

Por último, a distribuição da amostra quanto ao local de residência, mostra que esta se encontra repartida de forma equilibrada entre os frequentadores que vivem em cidades (49%) e os que vivem em aldeias ou vilas (45%). Já as áreas metropolitanas da grande Lisboa e Porto possuem uma parcela muito inferior, 6% (figura 36).

**Figura 36 - Distribuição da amostra por local de residência**

## 2.6. Obstáculos encontrados

É comum, assistir-se em qualquer investigação científica, à dificuldade em conseguir recolher todos os dados possíveis sobre um determinado tema ou problema em análise, visto que normalmente existem condicionalismos de natureza, temporal ou financeira, entre outros aspetos, que limitam a informação recolhida e consequente análise da mesma.

De igual forma, também uma maior experiência dos investigadores pode dar um contributo mais significativo no que respeita ao próprio desenho de todo o processo de investigação, bem como é ainda de referir a importância da existência de outros trabalhos de natureza semelhante que sirvam de base ao que se pretende estudar.

No caso da presente tese, algumas dessas limitações não são exceção, começando por referir o fato de que a situação ideal seria inquirir a totalidade, quer dos responsáveis, quer dos frequentadores das Casas do Benfica. Contudo, face à dimensão da população em estudo, cerca de duzentos responsáveis pelas Casas do Benfica e mais de trinta e seis mil frequentadores das mesmas, e aos prazos académicos para a realização desta tese, essa recolha tornou-se impossível. Sendo que, importa ainda referir a este

respeito, que também não existiu qualquer bolsa ou apoio financeiro à presente investigação, que tornou essa situação incomportável, visto que a distribuição geográfica das Casas do Benfica abrange os cinco continentes.

Outra das limitações do presente estudo, foi o fato de, pelas mesmas razões acima citadas, a aplicação das entrevistas e dos questionários não ter sido feita presencialmente, mas ao invés ter sido feita com recurso ao envio e recepção por correio e/ou email, o que provavelmente permitiria recolher mais e melhor informação, em alguns dos itens recolhidos.

O fato de não termos encontrado estudos da mesma natureza daquele que estamos a realizar, também trouxe algumas limitações, que tentamos ultrapassar através de leituras que nem sempre foram específicas da área desportiva.

Por último, os próprios recursos financeiros e temporais disponíveis não permitiram a criação de uma equipa multidisciplinar que pudesse trazer uma maior mais-valia às diferentes áreas estudadas e processos desenvolvidos ao longo de toda a investigação, tendo-se desenvolvido nesse sentido um esforço de forma a conseguir debater algumas das questões com especialistas que se mostraram disponíveis para alguns esclarecimentos tornaram esta investigação possível.

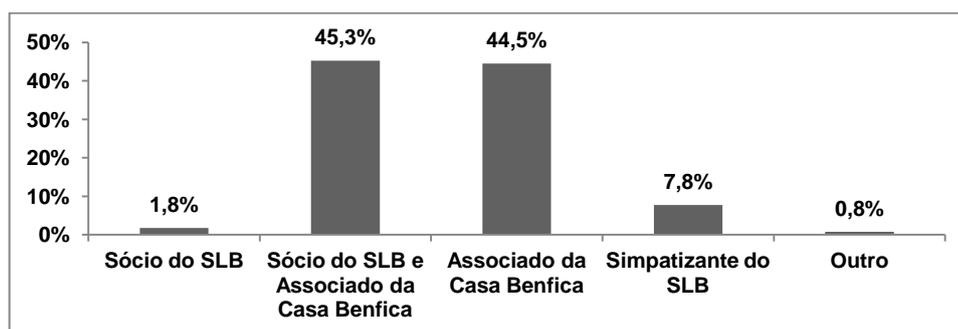
## CAPITULO V. RESULTADOS

### 1. Sentido de Identidade Clubística

Os principais resultados da aplicação do questionário aos frequentadores das Casas do Benfica serão apresentados de seguida, de forma a posteriormente podermos fazer a análise dos mesmos, bem como procurar resposta para as questões em investigação.

No que ao **tipo de afiliação** diz respeito, cerca de 45% dos frequentadores são simultaneamente sócios do *Sport Lisboa e Benfica* e das Casas do Benfica e também 45% são apenas sócios das Casas do Benfica, o que revela que a maioria dos frequentadores é associada das Casas do Benfica (90%), e que quase metade são sócios do *Sport Lisboa e Benfica* (47%). Apenas 8% dos frequentadores se apresentam como simpatizantes do clube (figura 37).

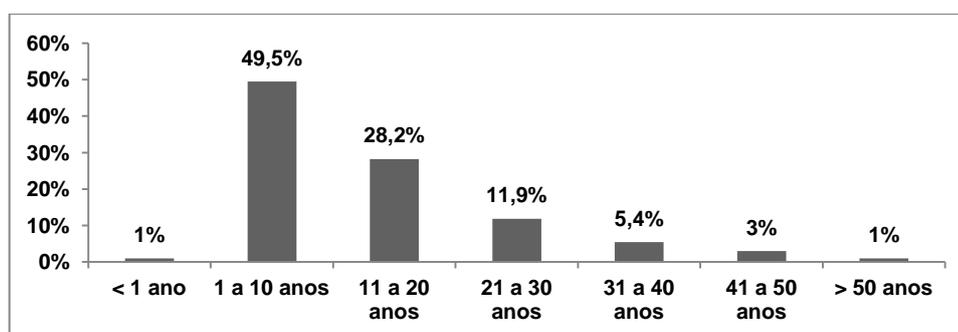
Figura 37 - Tipo de afiliação dos frequentadores das Casas do Benfica



Do grupo de frequentadores que são sócios do Sport Lisboa e Benfica, 51% são-no há no máximo dez anos, sendo que desses apenas 1% é sócio há menos de um ano. Seguem-se os sócios que já são afiliados por um período entre os onze e os vinte anos

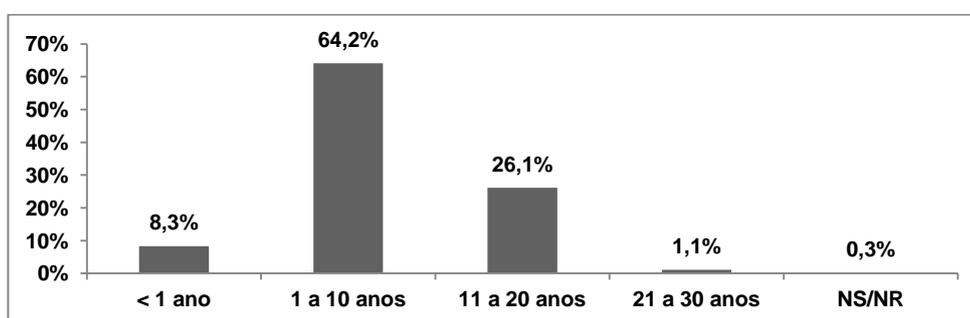
(28%), e os que já são sócios do clube por um período entre os vinte e um e os trinta anos (12%). Apenas 9% são sócios do *Sport Lisboa e Benfica* há mais de trinta anos (figura 38).

Figura 38 - Tempo de sócio do Sport Lisboa e Benfica



De forma semelhante, verificamos que 73% dos frequentadores que são associados das Casas do Benfica, são-no há no máximo dez anos, sendo que desses apenas 9% é associado há menos de um ano. Seguem-se os associados que já são afiliados por um período entre os onze e os vinte anos (26%). Apenas 1% já são associados das Casas do Benfica há mais de vinte anos (figura 39).

Figura 39 - Tempo de associado da Casa do Benfica



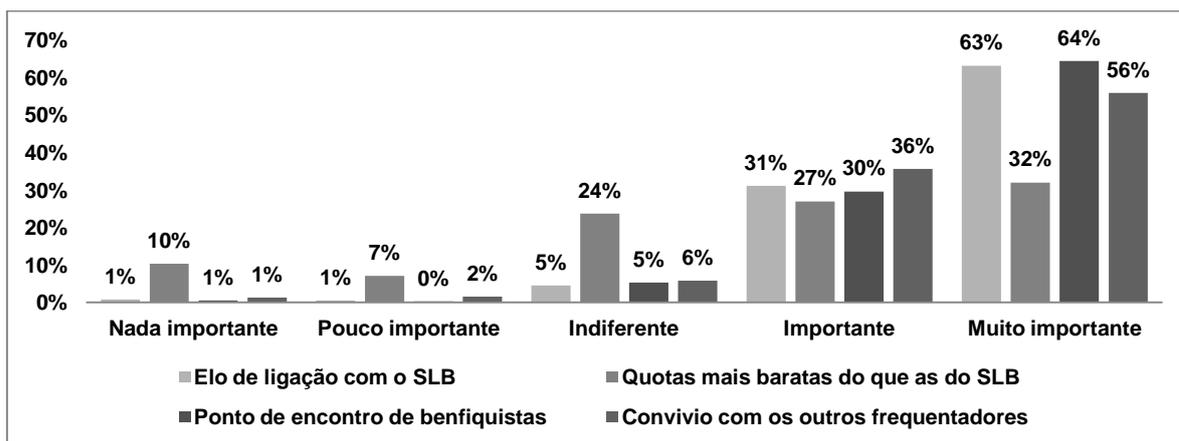
Para conhecer as principais *razões que levam os frequentadores a tornarem-se associados das Casas do Benfica*, foram colocadas quatro questões e pediu-se que

referissem para cada uma delas qual o grau de importância que lhe atribuem, numa escala que vai de nada importante a muito importante.

De um modo geral, qualquer um dos aspetos apontados revela níveis de importância significativos para os frequentadores, podendo destacar-se como principais razões que levam à sua afiliação às Casas do Benfica o facto de estas funcionarem como um ponto de encontro de benfiquistas, e como um elo de ligação ao clube, com valores de 64% e 63% respetivamente (figura 40). Embora o valor seja um pouco menos significativo, 56%, também o convívio com os outros frequentadores é uma das razões considerada muito importante, levando assim à associação às Casas do Benfica.

Neste caso, o aspeto menos significativo é o facto das quotas das Casas do Benfica serem mais baratas do que as quotas do SLB, visto que cerca de 24% dos frequentadores consideraram esse aspeto indiferente e apenas 32% considerou essa razão muito importante para se associarem.

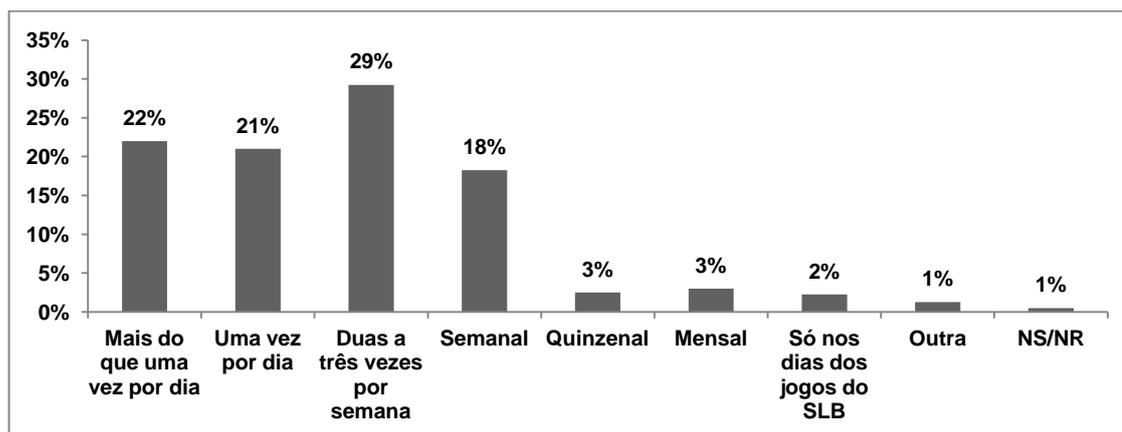
**Figura 40 – Razões que levam os frequentadores a tornarem-se associados das Casa do Benfica**



Os níveis de **regularidade de frequência** das Casas do Benfica, apresentam os seguintes valores: 22% dos frequentadores frequentam as mesmas mais do que uma vez por dia e 21% frequentam-nas uma vez por dia, o que mostra um nível de frequência diária

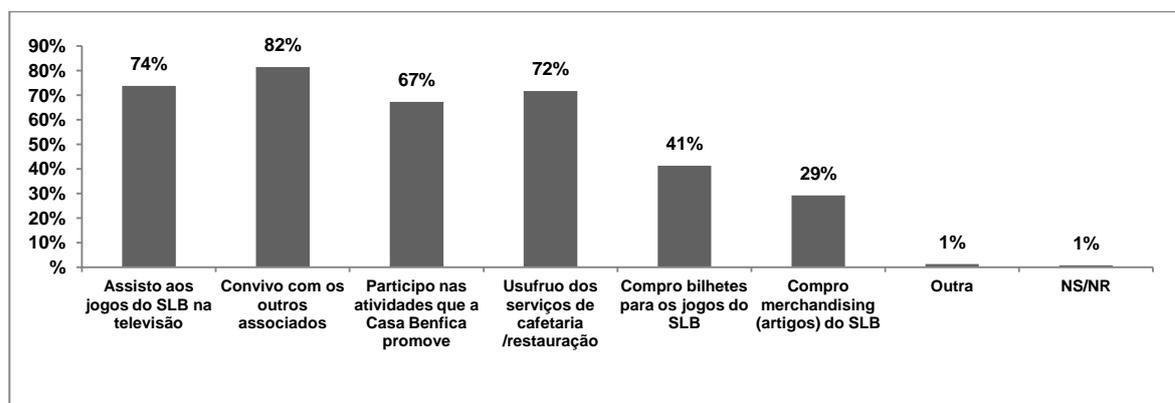
de cerca de 43%. Ainda 29% referem frequentar as Casas do Benfica duas a três vezes por semana, 18% referem uma frequência semanal, sendo que apenas cerca de 10% têm níveis de frequência quinzenais, mensais ou apenas nos dias dos jogos do SLB (figura 41).

Figura 41 - Regularidade de frequência das Casas do Benfica



Questionámos de igual modo os frequentadores das Casas do Benfica sobre os **tipos de usos** que dão às mesmas. Considerando que podiam ser referidos mais do que um tipo de uso por cada frequentador, as respostas recolhidas mostram que 82% referem que quando se deslocam às Casas do Benfica convivem com outros associados, 74% afirmam aí assistir aos jogos do clube, 72% referem usufruir dos serviços de restauração/cafetaria e 67% referem participar nas diversas atividades promovidas (figura 42).

Ainda nesta questão, 41% referem comprar bilhetes para os jogos do *SLB* nas Casas do Benfica e 29% referem comprar merchandising do clube. É de referir que estas percentagens poderiam ser mais significativas se estes produtos estivessem disponíveis em todas as Casas do Benfica, o que ainda não acontece.

**Figura 42 - Tipos de usos dados às Casas do Benfica**

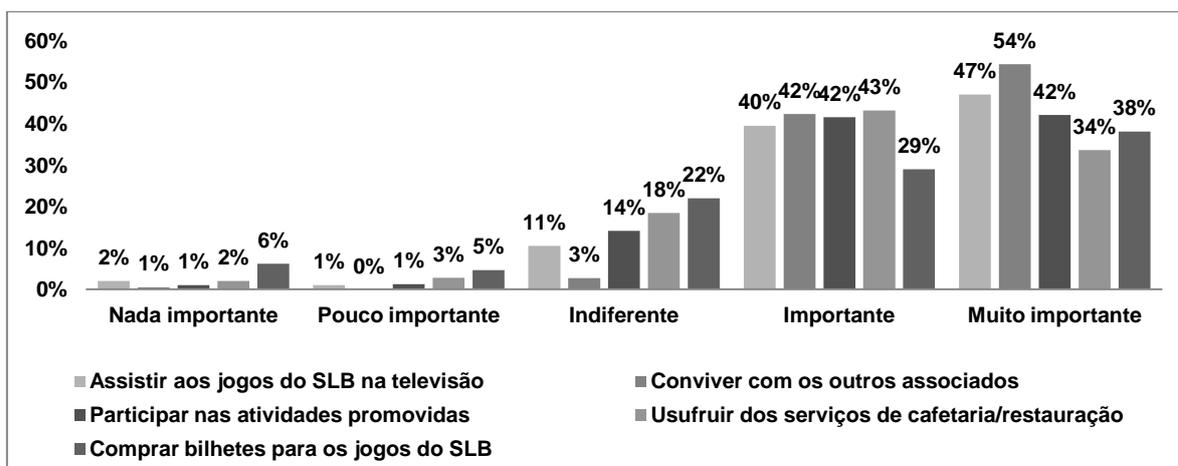
Depois de perceber o que fazem os frequentadores das Casas do Benfica quando as frequentam, considerámos pertinente questionar os mesmos sobre o que é para eles mais importante nesses diferentes tipos de utilizações. Os principais usos sobre os quais aferimos os níveis de importância são: assistir aos jogos do SLB; conviver com os outros associados; participar nas atividades; usufruir dos serviços de cafetaria/restauração; e comprar bilhetes para os jogos do SLB.

A tendência é semelhante aquela verificada na questão anterior, visto que um número muito significativo de respostas dadas pelos frequentadores das Casas do Benfica é no sentido de que concordam com a importância dos tipos de uso referidos.

Ainda assim, os resultados mostram que os **usos mais importantes** para os frequentadores das Casas do Benfica são o convívio com os outros associados, referido por 96% dos mesmos como sendo muito importante ou importante, seguido da assistência aos jogos do clube pela televisão (87%) e da participação nas atividades promovidas (84%) (figura 43).

A utilização dos serviços de restauração/cafetaria e a compra de bilhetes para os jogos também são aspetos importantes, contudo, assumem níveis de importância bastante inferiores como pudemos constatar.

Figura 43 - Importância dos tipos de usos dados Casas do Benfica



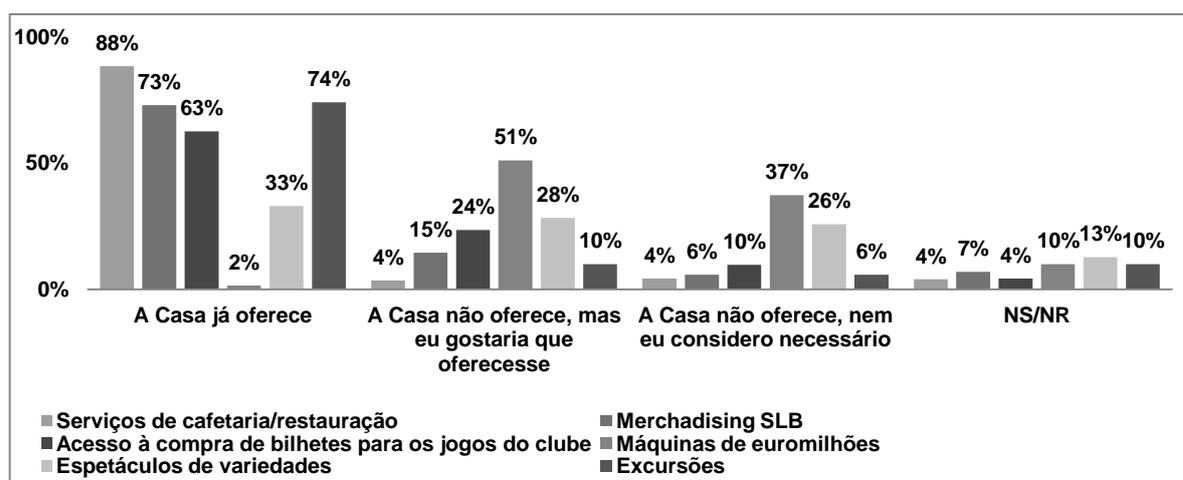
Para conhecer as **expectativas dos frequentadores face aos serviços oferecidos** pelas Casas do Benfica, bem como serviços que as mesmas não oferecem mas eles gostariam que oferecessem, ou serviços que estas não oferecem nem os frequentadores consideram necessários, incluímos os seguintes itens na respetiva pergunta do questionário: serviços de cafeteria/restauração; merchandising do SLB; acesso à compra de bilhetes para os jogos; máquinas de euromilhões; espetáculos de variedades e excursões (figura 44).

Era ainda dada a possibilidade de que os frequentadores das Casas do Benfica referissem outros serviços para além dos mencionados, sendo que as sugestões feitas pelos primeiros foram sempre relacionadas com a vontade de que existisse alguma oferta no que respeita a atividades/modalidades desportivas ainda não existentes em algumas dessas Casas.

Constata-se assim que os serviços mais comuns nas Casas do Benfica são a cafeteria/restauração (88%), a venda de merchandising (73%) e a venda de bilhetes para os jogos do clube (62%). O serviço inexistente que mais interesse desperta, é a disponibilização de máquinas de euromilhões (51%).

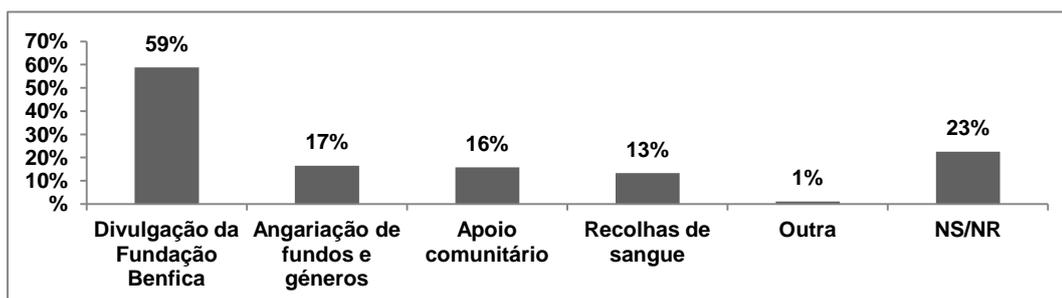
As excursões (74%) e os espetáculos de variedades (33%) também já se encontram num número significativo de Casas do Benfica, em especial as primeiras, sendo contudo do interesse dos frequentadores que existam de forma um pouco mais representativa.

Figura 44 – Expetativas dos frequentadores face aos serviços oferecidos nas Casas do Benfica



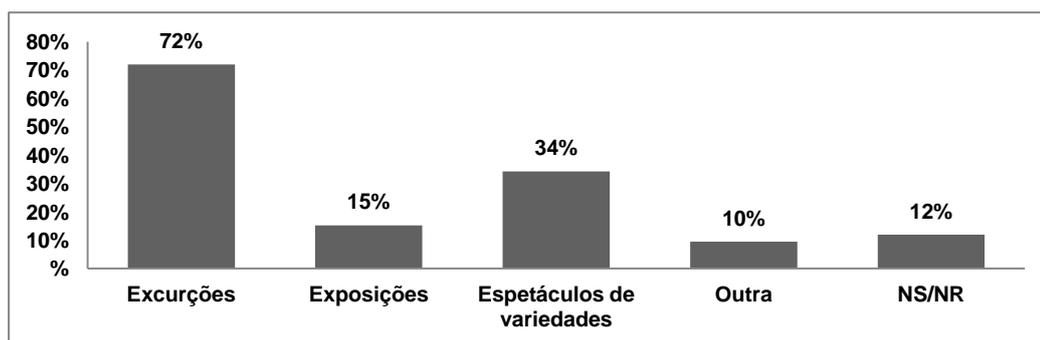
Quanto à *participação nas atividades desenvolvidas de forma a apoiar a Fundação Benfica*, constata-se que 59% dos frequentadores referem contribuir para a mesma através da sua divulgação, 17% participam na angariação de géneros e fundos, 13% participam nas recolhas de sangue e 16% participam nos projetos de apoio comunitário. Cerca de 23% não tem conhecimento dessa situação, ou não responderam (figura 45).

Figura 45 – Participação nas atividades de contributo para a Fundação Benfica



Quanto à participação nas **atividades culturais** promovidas pelas Casas do Benfica, os seus frequentadores, mostram que participam de forma significativa nas excursões realizadas (72%), seguindo-se os espetáculos de variedades (34%), as exposições (15%) e ainda outras (10%). (figura 46).

**Figura 46 - Participação nas atividades culturais promovidas pelas Casas do Benfica**



Os resultados que se seguem dizem respeito às atividades/modalidades desportivas promovidas pelas Casas do Benfica, bem como os indicadores desportivos referentes aos seus frequentadores.

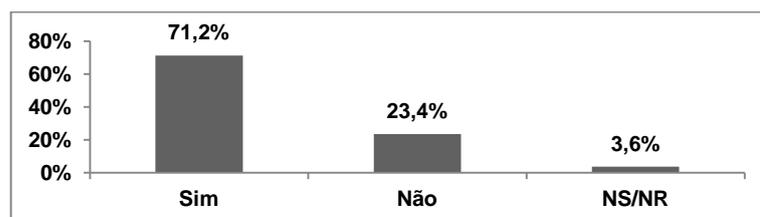
A primeira das questões faz referência ao **percurso desportivo** dos associados das Casas do Benfica, e como se pode constatar, apenas 26% destes referem praticar atividade desportiva. Cerca de 43% referem já ter praticado mas entretanto desistiram, e os restantes 29% referem nunca ter praticado qualquer atividade desportiva (figura 47).

**Figura 47 - Percorso desportivo dos associados das Casas do Benfica**



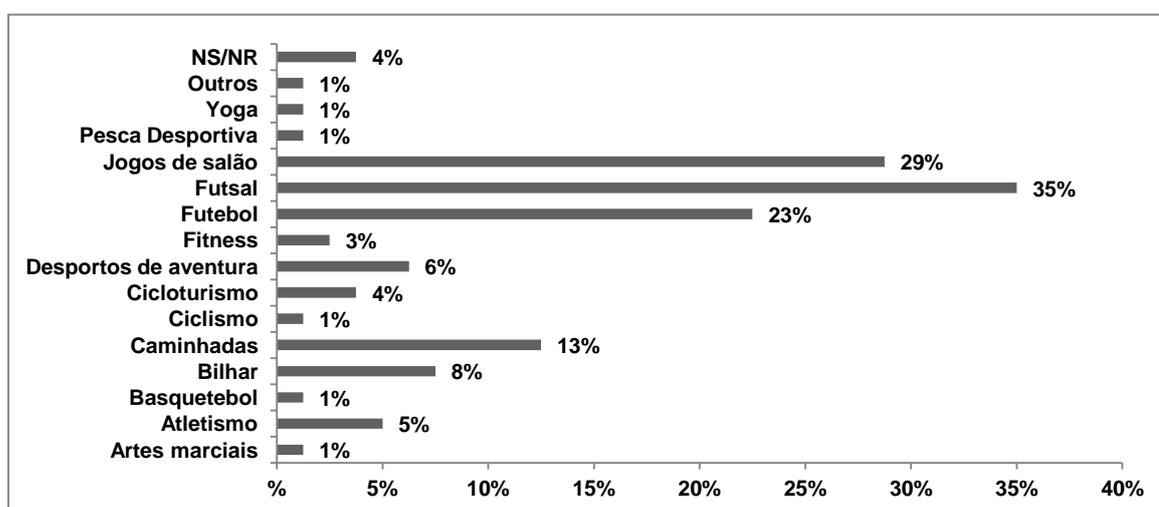
Dos 26% dos respondentes que referem ser atualmente praticantes, 72% afirmam que essa prática ocorre associada às Casas do Benfica e 24% referem praticar atividade desportiva fora destas. Apenas cerca de 4% não responderam a esta questão (figura 48).

**Figura 48 - Participação nas atividades desportivas promovidas pelas Casas do Benfica**



Quanto às **atividades/modalidades praticadas nas Casas do Benfica**, as que reúnem um maior número de respostas são o futsal (35%) e os jogos de salão (29%), seguidos do futebol (23%) e das caminhadas (13%). O bilhar (8%), os desportos de aventura (6%), o atletismo (5%) e o cicloturismo (4%), são também referidos, embora com níveis de prática menos significativos (figura 49). Importa referir que os jogos de salão englobam essencialmente os jogos de cartas, damas e dominó, e aos desportos de aventura englobam num número significativo de casos o BTT.

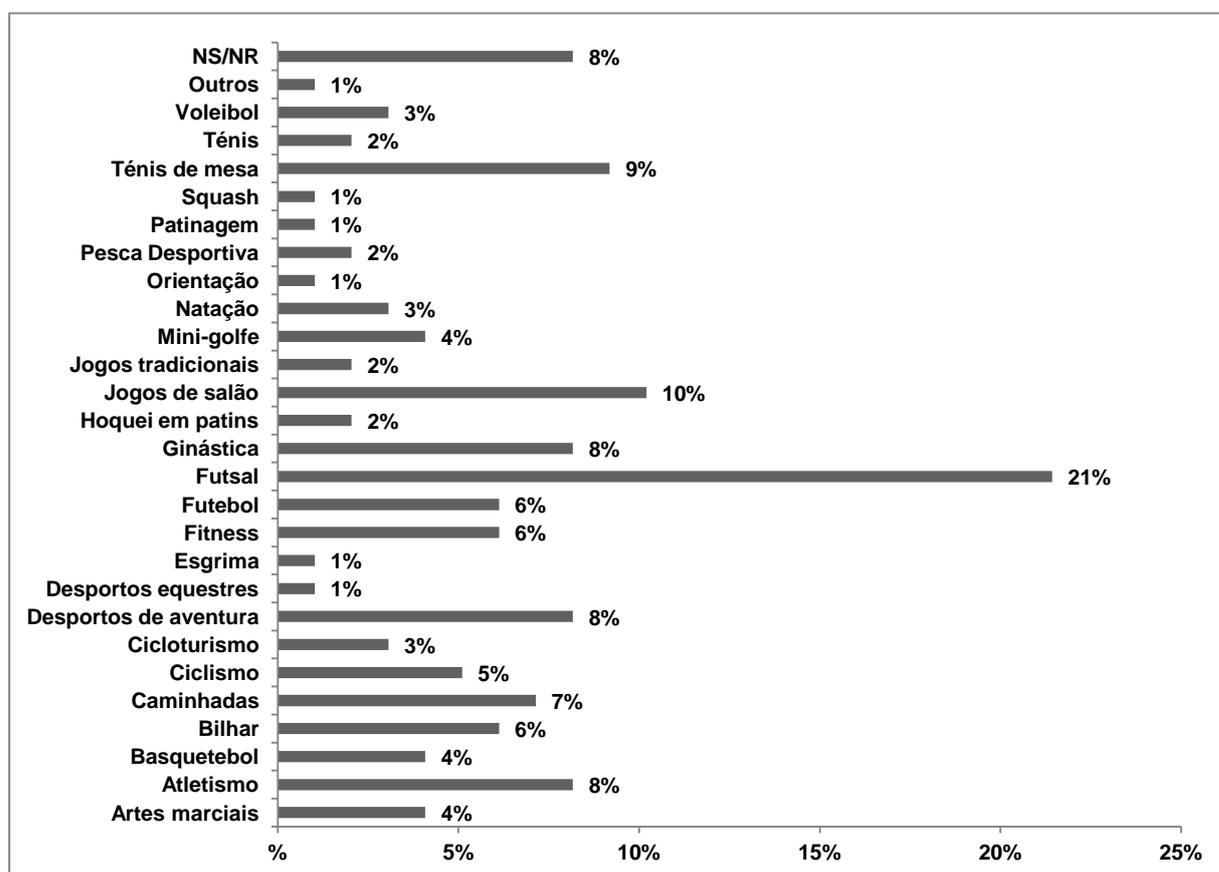
**Figura 49 - Atividades/modalidades desportivas em que os frequentadores participam**



Quando questionados os frequentadores que referiram não praticar atividade desportiva, quer fosse ou não, ligada às Casas do Benfica, sobre o seu eventual interesse em praticar alguma das atividades que ainda não é oferecida por estas, cerca de 26% afirmam estar interessados, sendo que a grande maioria (72%) diz não querer praticar qualquer atividade física diferente que venha a ser promovida pelas Casas do Benfica.

Nesse sentido as modalidades eleitas pelos 26% dos frequentadores que referiram ter interesse em praticar uma ou mais atividades desportivas nas Casas do Benfica, foram o futsal (21%), os jogos de salão (10%), o ténis de mesa (9%), o atletismo, os desportos de aventura e a ginástica, cada um com 8% (figura 50). Constatam-se assim, que as modalidades que gostariam que as Casas do Benfica oferecessem são sensivelmente as mesmas que já existem nas outras Casas como se viu na questão anterior.

**Figura 50 - Atividades desportivas em que os associados gostariam de participar caso fossem oferecidas pelas Casas do Benfica**



Os resultados dos principais **índices desportivos** calculados, com base nas fórmulas apresentadas anteriormente, e a partir das respostas dadas pelos quatrocentos frequentadores das Casas do Benfica inquiridos, encontram-se resumidos na tabela seguinte (figura 51).

**Figura 51 - Resultados dos Índices Desportivos**

<b>Índices Base</b>	
Índice de Participação	Geral: 26 Casas do Benfica: 20
Índice de Abrangência	Geral: 69
Índice de Fidelidade	Geral: 38
Índice de Diferenciação	Casas do Benfica: 1,03
<b>Índices ligados ao Tempo</b>	
Índice de Intensidade	Casas do Benfica: 1H15
<b>Índices de Procura</b>	
Índice de Procura (IP)	Casas do Benfica: 37
Índice de Procura Não Satisfeita (Ipñ/S)	Casas do Benfica: 17
Procura Potencial	Casas do Benfica: 8
Fator de Expansão	Casas do Benfica: 1, 85
<b>Índices de Âmbito de Prática</b>	
Índice de Abandono	Geral: 62

Fonte: elaboração própria

Como já foi referido acima, o *índice de participação geral* dos frequentadores das Casas do Benfica é de 26%, e o *índice de participação das Casas do Benfica* é de 20%, o que mostra que um número significativo dessa prática acontece associada às Casas do Benfica.

O *índice de abrangência*, ou seja o universo dos frequentadores que têm um tiveram uma experiência desportiva, associada ou não às Casas do Benfica, é de 69%, mostrando que existem frequentadores que entretanto abandonaram a prática desportiva.

Quanto ao *índice de fidelidade* geral é de 38%, existindo assim um nível de abandono geral de 62%.

O *índice de diferenciação* faz referência ao número médio de atividades/modalidades praticadas pelos frequentadores nas Casas do Benfica, o que neste caso mostra que em média cada frequentador pratica apenas uma modalidade.

O *índice de intensidade* da prática, ou seja, a média de horas de prática desportiva por semana nas Casas do Benfica entre os frequentadores é de uma hora e quinze minutos.

Cerca de 17% dos frequentadores manifestou desejo de iniciar uma prática desportiva nas Casas do Benfica, como mostra o *índice de procura não satisfeita*.

A *procura desportiva* nas Casas do Benfica é de 37%, ou seja, reúne os 20% e frequentadores que praticam atividades/modalidades desportivas nas Casas do Benfica e os 17% que querem iniciar a sua prática.

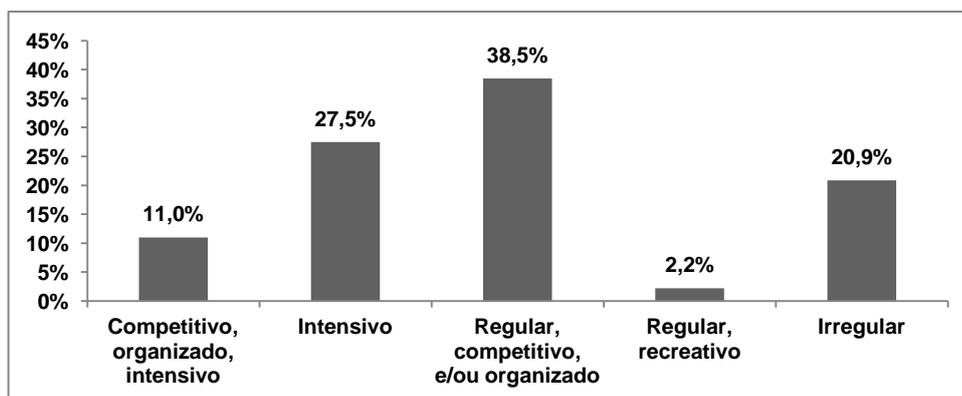
Em relação à *procura potencial*, 8% dos frequentadores referem ter vontade de iniciar a prática de uma nova atividade/modalidade.

O *fator de expansão* é de 1.85, o que significa que a participação poderia ainda crescer significativamente (85%).

Quanto aos **indicadores COMPASS**, também calculados com base na metodologia atrás exposta, cerca de 39% dos frequentadores revelam interesse em praticar atividades/modalidades desportivas nas Casas do Benfica, de âmbito regular, competitivo e/ou organizado. Cerca de 28% referem ter interesse numa prática de âmbito intensivo e

21% procuram uma prática de âmbito irregular. Apenas 11% se insere no âmbito competitivo, organizado e intensivo, e 2% num âmbito regular, recreativo (figura 52).

Figura 52 - Resultados dos Indicadores COMPASS



Em suma, os principais resultados obtidos na **dimensão do sentido de identidade clubística** referidos acima revelam que o nível de afiliação e regularidade de frequência são significativos, contribuindo para tal aspetos como o facto de que a maioria dos frequentadores, cerca de 89%, são associados das Casas do Benfica e 47% são também sócios do *Sport Lisboa e Benfica*; a regularidade com que frequentam as Casas do Benfica também é significativa, cerca de 43% numa base diária e cerca de 47% numa base pelo menos semanal; e as principais razões referidas para se associarem às Casas do Benfica ser também significativo visto que funcionam como um elo de ligação com o clube (referido como importante ou muito importante por 94% dos frequentadores), são um ponto de encontro de benfiquistas (também referido pelo mesmo número de respondentes, 94% como muito importante ou importante).

De igual modo, também as representações no que respeita aos usos sobre as Casas do Benfica são significativas, visto que são diversos os tipos de uso dados pelos seus frequentadores (convívio 82%, assistência aos jogos do SLB pela televisão 74%, serviços de cafetaria /restauração 72%, e participação nas atividades promovidas 67%), assumindo

esses usos níveis de importância igualmente significativos (convívio 96%, assistência aos jogos do SLB pela televisão 87%, e participação nas atividades promovidas 84%); sendo ainda de referir que a oferta de atividades e serviços parece ir ao encontro das expectativas dos frequentadores (cafeteria/restauração 88%, o merchandising 73% e os bilhetes para os jogos 62%). É ainda importante referir que um número significativo de frequentadores referiu que gostava que as Casas que não disponibilizam atividades desportivas o fizessem.

A participação nas atividades socioculturais também é significativa, sendo que é uma constante nas Casas no Benfica, contribuindo também para o sentido de identidade clubística. As participações mais mencionadas são as excursões (72%), a divulgação da Fundação Benfica (59%), os espetáculos de variedades (34%), a angariação de fundos e géneros (17%), os projetos de apoio comunitário (16%) e as exposições (15%), o que revela um envolvimento dos frequentadores nas diferentes atividades promovidas pelas Casas do Benfica.

Os níveis de participação e procura desportiva também contribuem para o sentido de identidade clubística, e revelam que apesar da participação desportiva dos frequentadores nas atividades/modalidades assumir níveis gerais baixos (26%), contudo essa prática é feita essencialmente através das Casas do Benfica (20%), existindo ainda um potencial significativo de crescimento (85%).

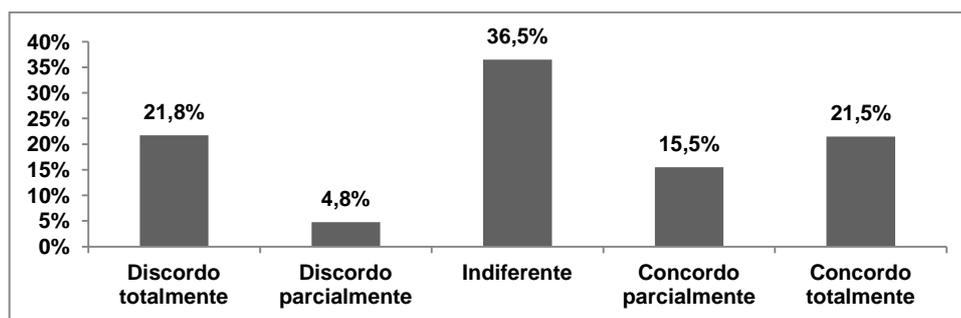
## 2. Associações à marca Benfica

Os resultados que se seguem dizem respeito às associações à marca Benfica feitas pelos associados a partir da sua vivência nas Casas do Benfica.

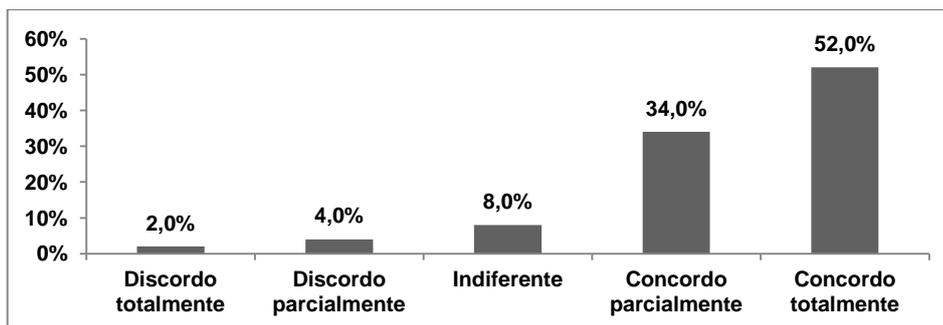
No que respeita à subdimensão atributos, os indicadores que fazem parte do nosso modelo concetual são: o **sucesso**; a **imagem**; as **instalações**; o **entusiasmo**; a **tradição**; os **valores** e os **adeptos/atores**.

Quanto ao primeiro item, cerca de 22% dos respondentes referem concordar totalmente com a afirmação “quando a equipa ganha venho mais à Casa do Benfica”, 15% concordam parcialmente, e 36% parece considerar indiferente a equipa ganhar ou perder, no que respeita à sua regularidade de frequência. Ainda 27% discordam da afirmação, mostrando que o **sucesso** da equipa não parece influenciar muito significativamente a frequência dos associados às Casas do Benfica (figura 53).

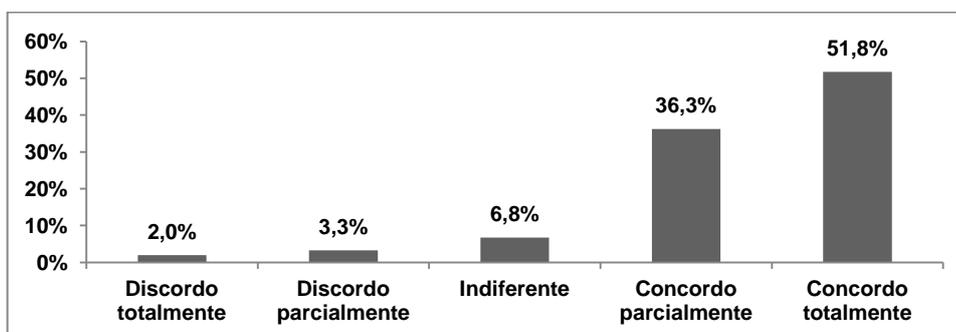
Figura 53 – “Quando a equipa ganha venho mais à Casa do Benfica”



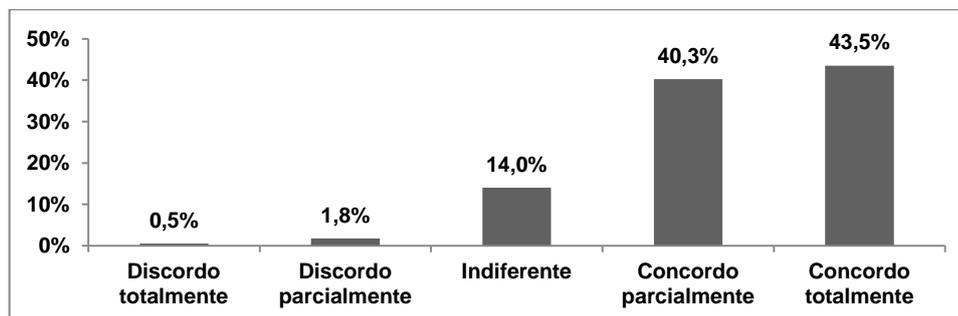
Quanto ao segundo item, 52% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «gosto da imagem da Casa do Benfica», 34% concordam parcialmente, e 8% consideram indiferente este aspeto. Apenas 6% discordam o que parece indicar que a maioria dos associados gosta da **imagem** das Casas do Benfica (figura 54).

**Figura 54 - "Gosto da imagem da Casa do Benfica"**

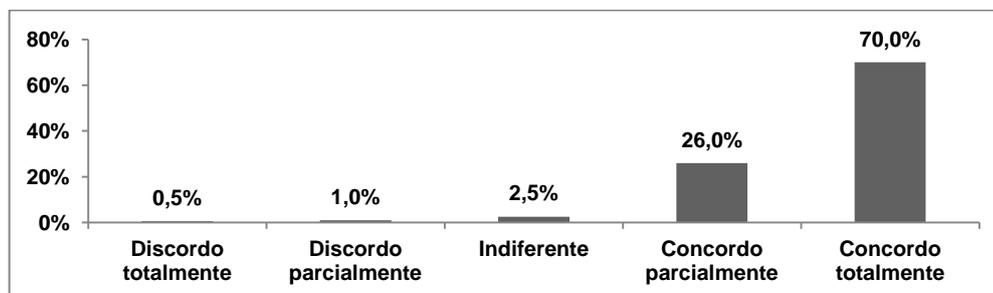
As respostas ao terceiro item revelam que 52% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação “gosto das instalações da Casa do Benfica”, 36% concordam parcialmente, e 7% consideram indiferente este aspeto. Apenas 5% discordam, o que parece indicar que a maioria dos associados gosta das *instalações* das Casas do Benfica (figura 55).

**Figura 55 - "Gosto das instalações da Casa do Benfica"**

Para o quarto item 44% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «as atividades promovidas pela Casa do Benfica criam entusiasmo», 40% concordam parcialmente, e 14% consideram indiferente este aspeto. Apenas 3% discordam da afirmação, parecendo indicar também que a maioria dos associados considera que existe *entusiasmo* nas atividades promovidas pelas Casas do Benfica (figura 56).

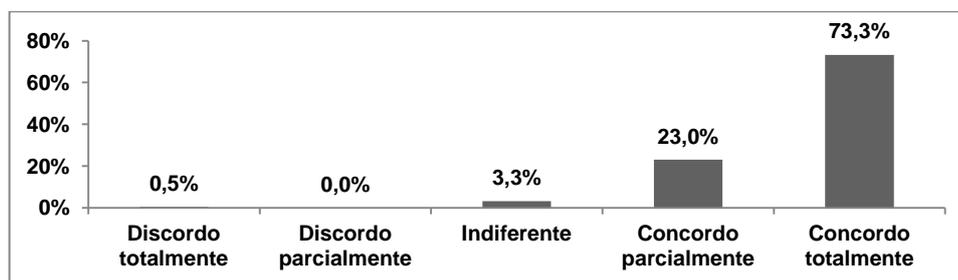
**Figura 56 - "As atividades promovidas pela Casa do Benfica criam entusiasmo"**

Cerca de 70% dos frequentadores concordam totalmente com a afirmação «a tradição benfiquista está presente nas Casas do Benfica» e 26% concordam parcialmente. Apenas 3% consideram este aspeto indiferente e 2% discordam, parecendo indicar que um número bastante significativo dos associados considera que a **tradição** benfiquista está presente nas Casas Benfica (figura 57).

**Figura 57 - "A tradição benfiquista está presente nas Casas do Benfica"**

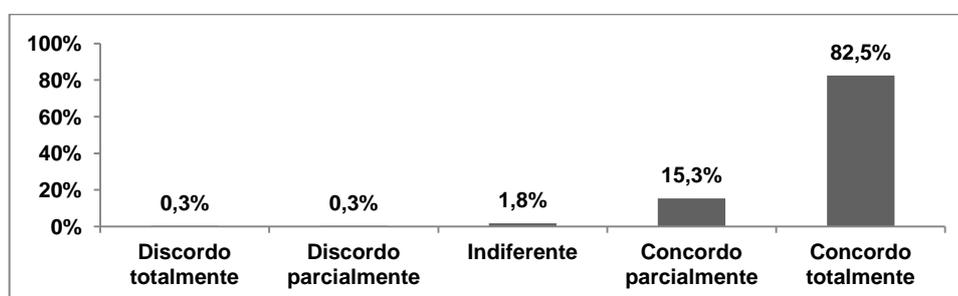
Também nas respostas recolhidas para o sexto item referido, 73% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «a Casa do Benfica partilha os valores dos benfiquistas», e 23% concordam parcialmente. Apenas 3% consideram indiferente e 1% discordam, mostrando que a partilha dos **valores** benfiquistas é muito importante para a maioria dos associados, sendo que estes associam os mesmos às Casas do Benfica (figura 58).

Figura 58 - "A Casa do Benfica partilha os valores dos benfiquistas"



O último item referente aos atributos das associações à marca, mostra que a grande maioria dos associados (83%) concordam totalmente com a afirmação «são as pessoas que dão vida às Casas do Benfica», e os restantes 15% concordam parcialmente. Ninguém discorda desta afirmação e apenas 2% a consideram indiferente (figura 59), o que mostra a importância dos *adeptos/atores* para as mesmas.

Figura 59 - "São as pessoas que dão vida à Casa do Benfica"

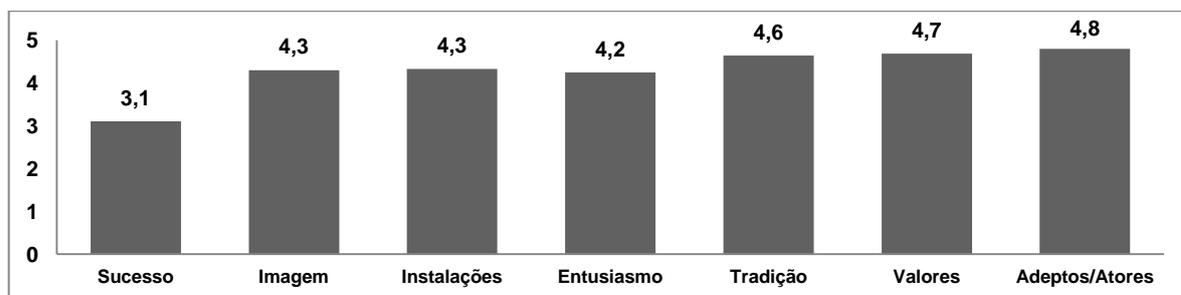


Dos atributos apresentados, destacam-se os adeptos/atores, a tradição e os valores partilhados nas Casas do Benfica como aqueles que revelam níveis mais elevados de associações à marca Benfica por parte dos associados que frequentam as Casas do Benfica.

Quanto ao atributo que mostra os níveis mais baixos de associação à marca Benfica, é o sucesso da equipa, o que parece indicar que quando a equipa perde, os níveis de regularidade da frequência às Casas do Benfica, bem como a participação nas atividades promovidas não se altera significativamente.

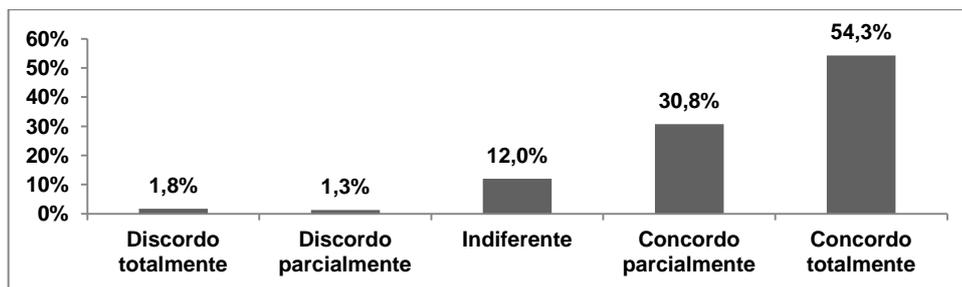
Os valores médios dos atributos, numa escala de um a cinco, acima descritos, encontram-se resumidos na figura seguinte (60) e ajudam a perceber que as opiniões dos frequentadores parecem revelar fortes associações à marca.

**Figura 60 - Valores médios dos atributos percecionados em relação à marca**

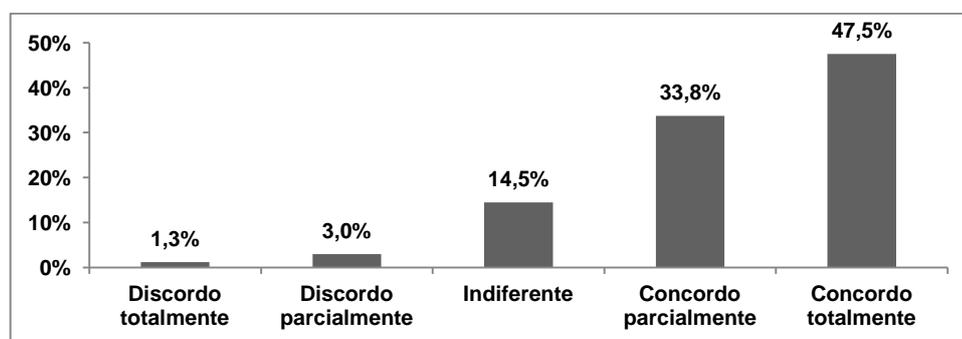


No que respeita à subdimensão benefícios, os indicadores que fazem parte do nosso modelo concetual são: o **orgulho local**; a **aceitação pelo grupo**; a **influência do grupo**; a **nostalgia**; o **escape**; a **sociabilidade**, as **emoções** e o **entretenimento**.

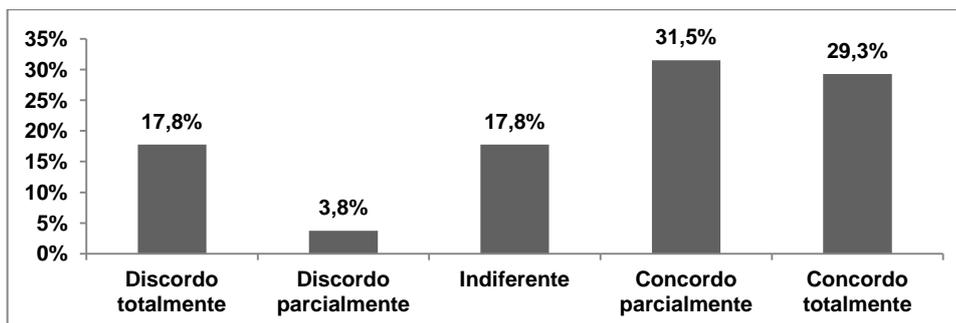
Quanto ao primeiro item, 54% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «a Casa do Benfica ajuda-me a ter orgulho do local onde vivo», 31% concordam parcialmente, e 12% consideram indiferente esse aspeto. Apenas 3% discordam, mostrando que o **orgulho local** parece ser um benefício significativo nas associações à marca Benfica vivida nas Casas do Benfica (figura 61).

**Figura 61 - "A Casa do Benfica ajuda-me a ter orgulho do local onde vivo"**

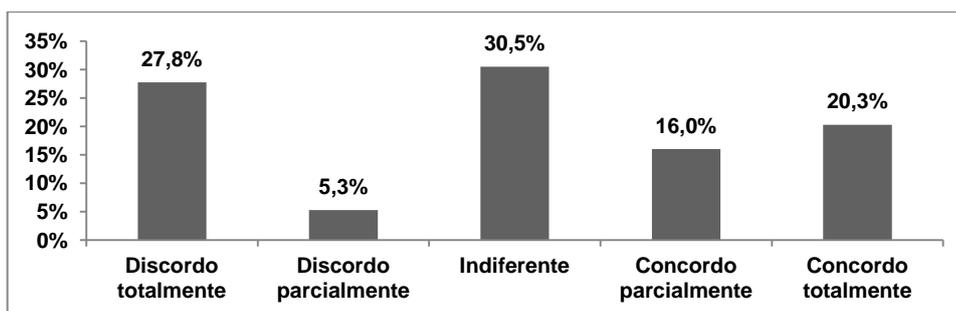
No que se refere ao segundo item, 48% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «os meus amigos associam-me à Casa do Benfica», 34% concordam parcialmente, e 14% consideram indiferente esse aspeto. Apenas 4% discordam, mostrando que a **aceitação pelo grupo** é também um benefício significativo nas associações à marca Benfica vivida nas Casas do Benfica (figura 62).

**Figura 62 - "Os meus amigos associam-me à Casa do Benfica"**

No que respeita ao terceiro item, 29% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «comecei a frequentar a Casa do Benfica por causa dos meus amigos», 31% concordam parcialmente, e 18% consideram indiferente esse aspeto. Cerca de 22% discordam, mostrando que a **influência do grupo (amigos)** não é o benefício mais significativo nas associações à marca Benfica (figura 63).

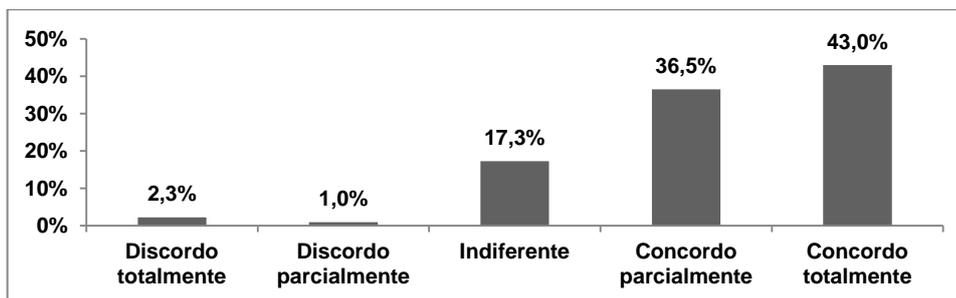
**Figura 63 - "Comecei a frequentar a Casa do Benfica por causa dos amigos"**

Ainda em relação à influência do grupo, apenas 20% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «comecei a frequentar a Casa do Benfica por causa da família» e 16% concordam parcialmente. Cerca de 31% consideram indiferente esse aspeto, e 33% discordam, parecendo indicar, tal como na questão anterior, que a **influência do grupo (família)** não é o benefício mais significativo nas associações à marca Benfica vivida nas Casas do Benfica (figura 64).

**Figura 64 - "Comecei a frequentar a Casa do Benfica por causa da família"**

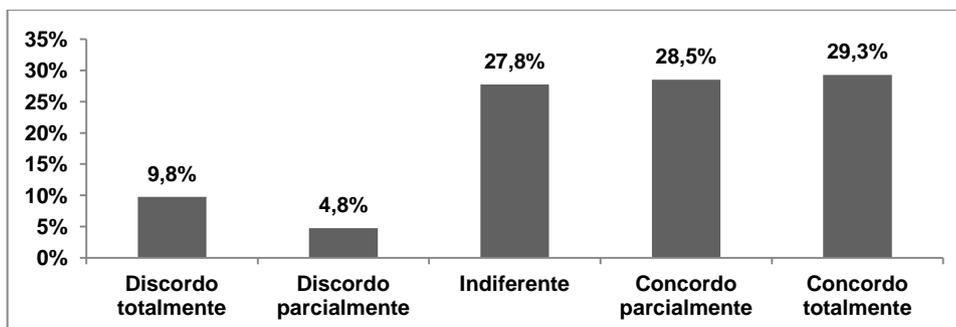
Relativamente à nostalgia, 43% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «pensar na Casa do Benfica traz-me boas memórias» e 37% concordam parcialmente. Cerca de 17% consideram indiferente esse aspeto, e apenas 3% discordam, mostrando, que a **nostalgia** é um dos benefícios com um peso significativo nas associações à marca Benfica vivida nas Casas do Benfica (figura 65).

Figura 65 - "Pensar na Casa do Benfica traz-me boas memórias"

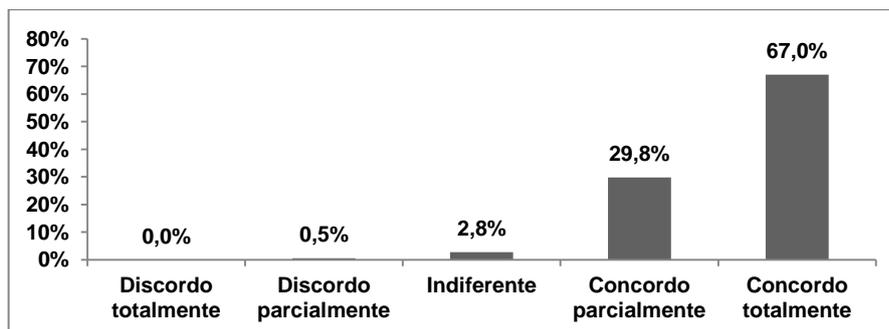


Cerca de 29% dos respondentes referem concordar totalmente com a afirmação «frequentar a Casa do Benfica ajuda-me a esquecer os problemas», 28% concordam parcialmente e também 28% consideram indiferente esse aspeto. Apenas 15% discordam, mostrando, que o **escape** não é um dos benefícios que mais reúne a concordância dos associados nas associações à marca Benfica (figura 66).

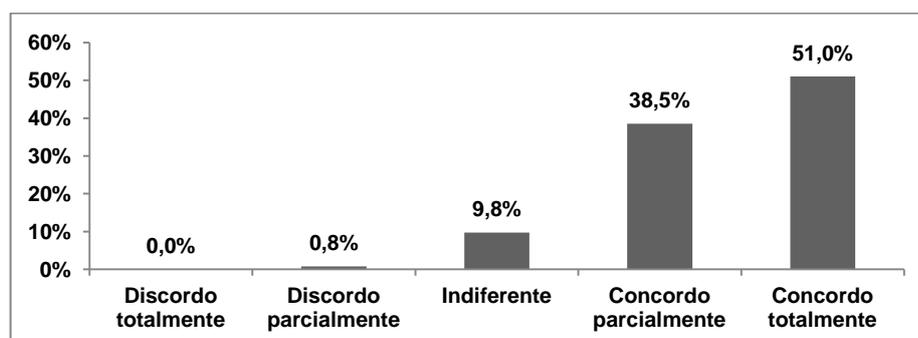
Figura 66 - "Frequentar a Casa do Benfica ajuda-me a esquecer os problemas"



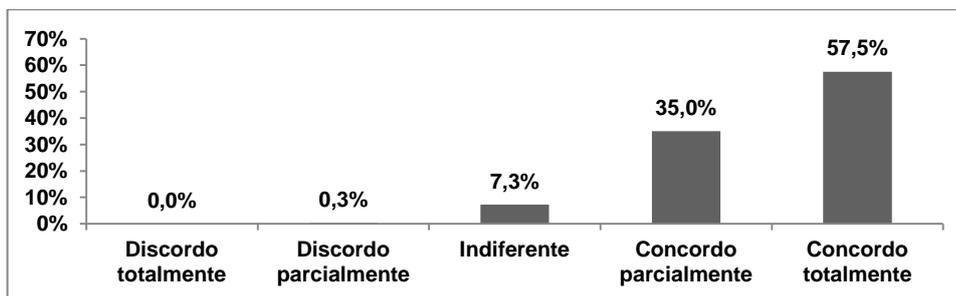
Um benefício com um peso bastante significativo nas associações à marca Benfica, é a **sociabilidade**, visto que, cerca de 97% dos frequentadores referem concordar total ou parcialmente com a afirmação «gosto de conviver aqui na Casa do Benfica». (figura 67).

**Figura 67 - "Gosto de conviver aqui na Casa do Benfica"**

Quanto às **emoções**, 51% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «a Casa do Benfica proporciona-me muitas alegrias» e 38% concordam parcialmente. Cerca de 10% consideram indiferente esse aspeto, e apenas 1% discordam, mostrando, que este é um dos benefícios que parece ter também um peso significativo nas associações à marca Benfica vivida nas Casas do Benfica (figura 68).

**Figura 68 – "A Casa proporciona-me muitas alegrias"**

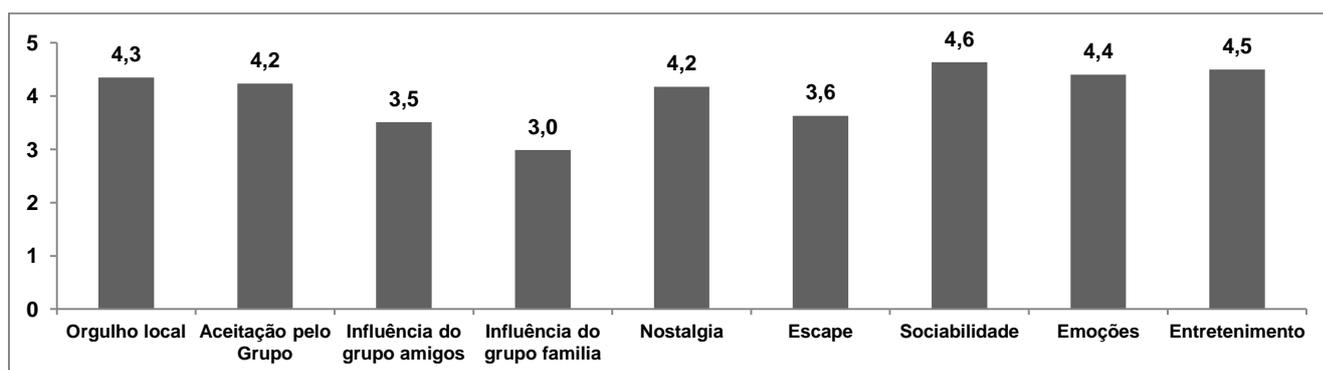
Cerca de 58% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «divirto-me quando frequento a Casa do Benfica» e 35% concordam parcialmente. Cerca de 7% consideram indiferente esse aspeto, e ninguém discorda, mostrando, que o **entretenimento** é outro dos benefícios com um peso significativo nas associações à marca Benfica vivida nas Casas do Benfica (figura 69).

**Figura 69 - "Divirto-me quando frequento a Casa"**

Dos benefícios apresentados, destacam-se a sociabilidade, as emoções, o entretenimento e o orgulho local como aqueles que revelam níveis mais elevados de associações à marca Benfica por parte dos frequentadores das Casas do Benfica.

Quanto aos benefícios que mostram os níveis mais baixos de associação à marca Benfica, são a influência do grupo e o escape, o que parece indicar que não são os pais e os amigos que levam a que os indivíduos frequentem as Casas do Benfica, e nem todos atribuem uma importância significativa ao escape que estas proporcionam no que respeita à fuga aos problemas do dia-a-dia.

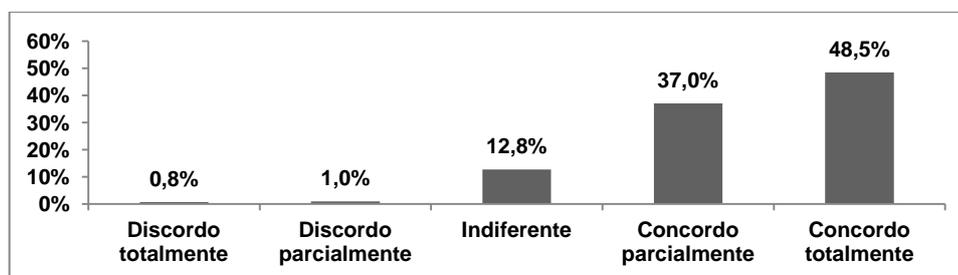
Os valores médios dos benefícios, numa escala de um a cinco, acima descritos, encontram-se resumidos na figura seguinte (70) e ajudam a perceber que as opiniões dos frequentadores parecem revelar fortes associações à marca.

**Figura 70 - Valores médios dos benefícios percebidas em relação à marca**

No que respeita à subdimensão atitudes, os itens que fazem parte do nosso modelo concetual são: a **importância** e o **gosto**.

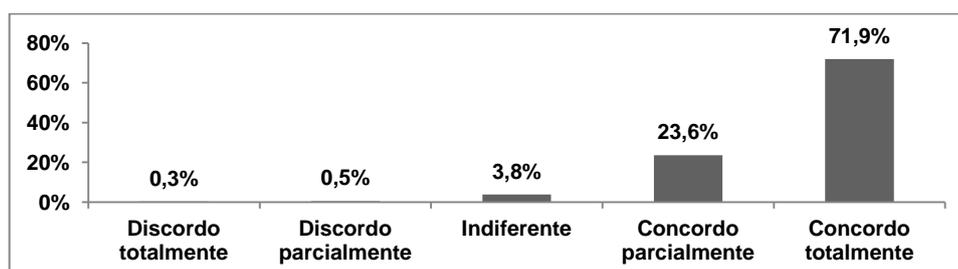
Neste caso, em relação ao primeiro item, 49% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «frequentar aqui a Casa do Benfica é muito importante para mim», 37% concordam parcialmente, e 13% consideram indiferente esse aspeto. Apenas 2% discordam, mostrando que a **importância** parece ser uma atitude significativa nas associações à marca Benfica vivida nas Casas do Benfica (figura 71).

**Figura 71 - "Frequentar aqui a Casa do Benfica é muito importante para mim"**



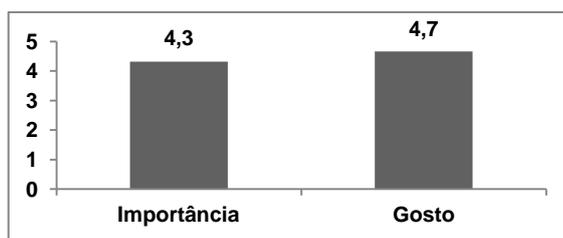
Quanto ao segundo item, 72% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «gosto muito desta Casa do Benfica», 24% concordam parcialmente, e 4% consideram indiferente esse aspeto. Ninguém discorda, mostrando que o **gosto** parece ser também uma atitude significativa nas associações à marca Benfica vivida nas Casas do Benfica (figura 72).

**Figura 72 - "Gosto muito desta Casa do Benfica"**



Assim, quanto às atitudes que se manifestam nas associações à marca Benfica, constatamos que o gosto assume um peso superior ao da importância, contudo, ambos têm elevados níveis de associação, como se pode constatar na figura seguinte (73), que resume os valores médios, numa escala de um a cinco, de ambos os itens.

**Figura 73 - Valores médios das atitudes percecionadas em relação à marca**



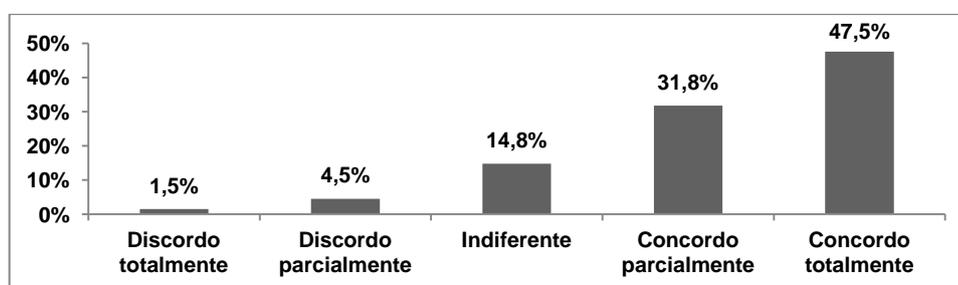
### 3. Lealdade à marca Benfica

No que respeita à dimensão lealdade à marca Benfica, são duas as subdimensões que o modelo concetual contempla: o compromisso psicológico e o comportamento.

No caso do compromisso psicológico, os itens utilizados são: o **compromisso atual**; a **alteração do compromisso**; e o **compromisso futuro**.

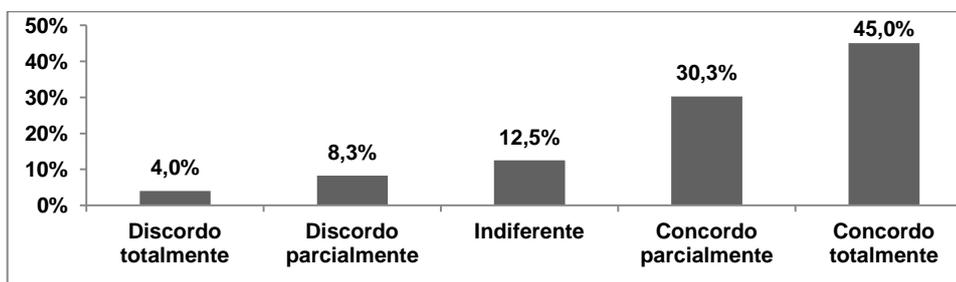
Quanto ao primeiro item, 48% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «sempre que tenho tempo livre venho para cá», 32% concordam parcialmente, e 15% consideram indiferente esse aspeto. Apenas 7% discordam, mostrando que parece existir um nível de **compromisso atual** significativo para com a marca Benfica (figura 74).

Figura 74 - "Sempre que tenho tempo livre venho para cá"



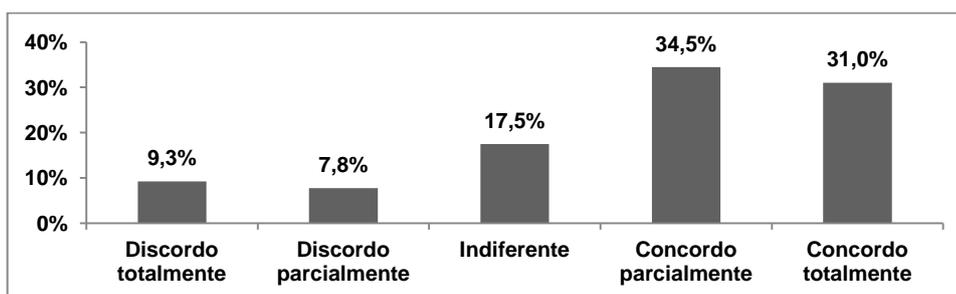
Relativamente ao segundo item, 45% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «nada me faria deixar de vir cá», 30% concordam parcialmente, e 13% consideram indiferente esse aspeto. Cerca de 12% discordam, mostrando que parece existir também um nível de **alteração de compromisso** significativo para com a marca Benfica (figura 75).

Figura 75 - "Nada me faria deixar de vir cá"



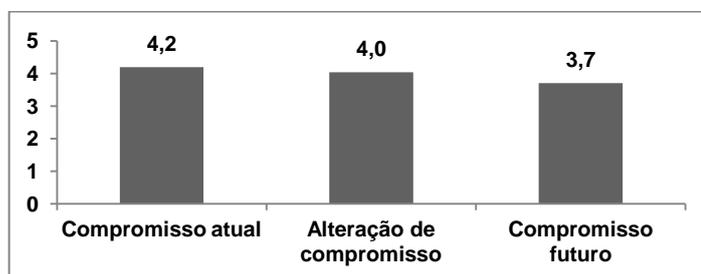
Por último, em relação à subdimensão compromisso psicológico, temos o nível de compromisso futuro, cujos resultados revelam que 31% dos frequentadores refere concordar totalmente com a afirmação «não me imagino a viver sem vir aqui à Casa do Benfica», 35% concordam parcialmente, e 17% consideram indiferente esse aspeto. Cerca de 17% discordam, mostrando que o nível de **compromisso futuro** para com a marca Benfica, não reúne uma opinião tão consensual entre os frequentadores como as duas anteriores (figura 76).

Figura 76 - "Não me imagino a viver sem vir aqui à Casa"



Assim, podemos constatar que o nível de compromisso atual é o mais significativo e o nível de compromisso futuro é menos significativo, no que respeita ao compromisso psicológico referente à lealdade à marca Benfica, vivida pelos frequentadores das Casas do Benfica, apresentando ainda assim, valores médios significativos, numa escala de um a cinco (figura 77).

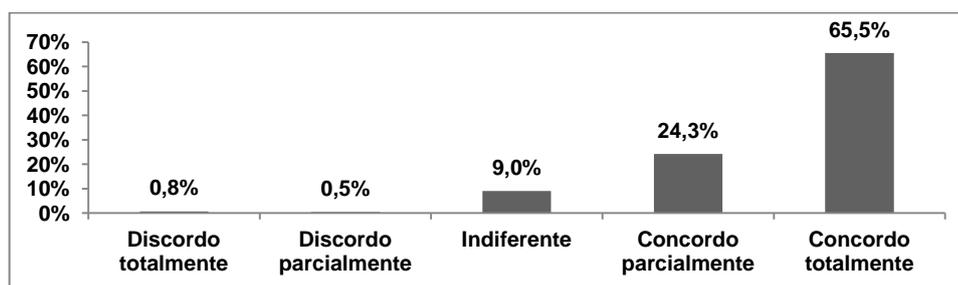
**Figura 77 - Valores médios do compromisso psicológico percecionado em relação à marca**



No caso do comportamento, os itens utilizados são: a **fidelidade**; a **assistência aos jogos**; o **acompanhamento**; a **compra de merchandising**; o **uso das cores do SLB** e a **participação nas atividades**.

Quanto ao primeiro item, 66% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «quando a equipa perde venho na mesma à Casa do Benfica», 24% concordam parcialmente, e 9% consideram indiferente esse aspeto, parecendo assim existir um nível de **fidelidade** significativo para com a marca Benfica (figura 78).

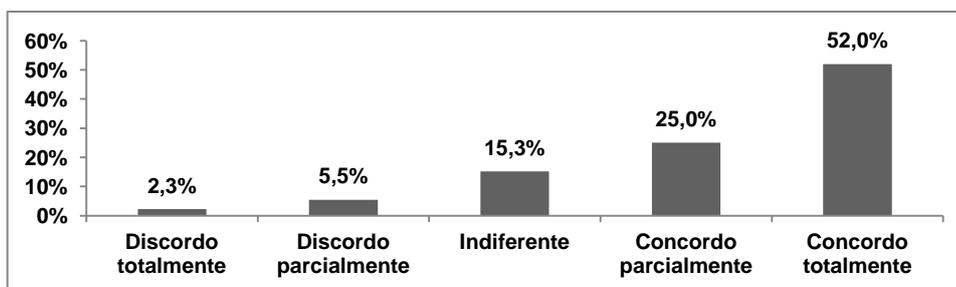
**Figura 78 - "Quando a equipa perde venho na mesma à Casa do Benfica"**



Cerca de 52% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «assistir aos jogos do SLB é aqui ou no estádio», 25% concordam parcialmente, e 15% consideram indiferente esse aspeto. Apenas 8% discordam, mostrando que a **assistência**

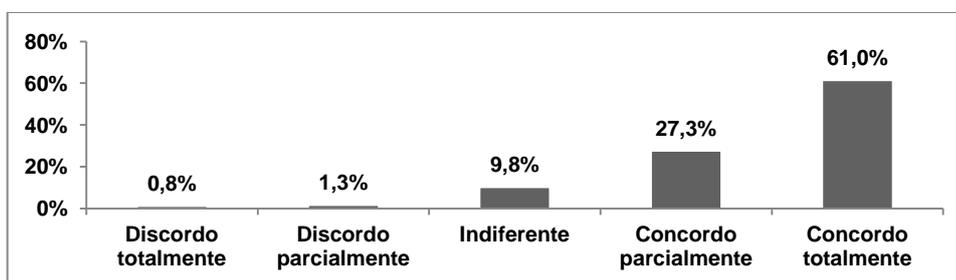
**aos jogos** é outro dos comportamentos que parece revelar um comportamento de lealdade para com a marca Benfica (figura 79).

**Figura 79 - "Assistir aos jogos do Sport Lisboa e Benfica é aqui ou no estádio"**



Também cerca de 61% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «venha ou não cá, estou sempre a par das iniciativas», 27% concordam parcialmente, e 10% consideram indiferente esse aspeto. Apenas 2% discordam, mostrando que o comportamento dos associados parece revelar um nível significativo de **acompanhamento** das iniciativas da Casa do Benfica, e conseqüentemente do próprio clube (figura 80).

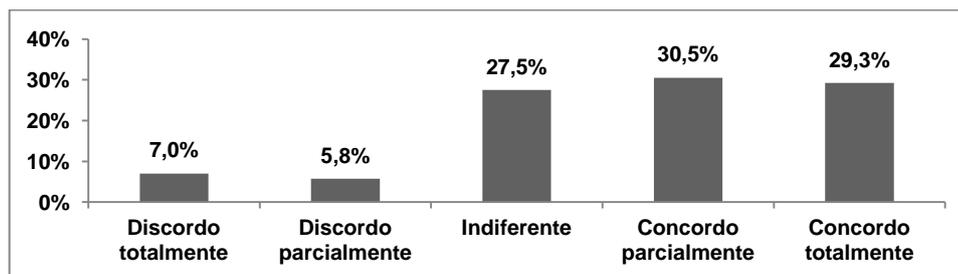
**Figura 80 - "Venha ou não cá, estou sempre a par das iniciativas"**



Quanto à **compra de merchandising**, 29% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «compro sempre os artigos do SLB aqui na Casa do Benfica» e 31% concordam parcialmente. Cerca de 27% consideram indiferente esse aspeto, e 13%

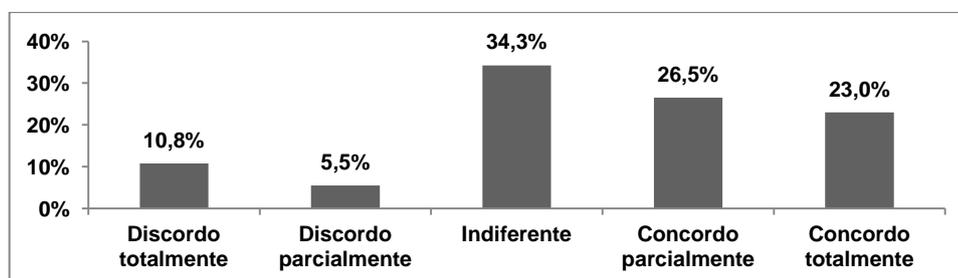
discordam, mostrando, que a compra de merchandising parece não assumir a mesma importância para todos os associados (figura 81). Importa referir que nem todas as Casas do Benfica disponibilizam este serviço, o que pode influenciar estes resultados.

**Figura 81 - "Compro sempre os artigos do Sport Lisboa e Benfica aqui na Casa do Benfica"**



Cerca de 23% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «sempre que venho aqui uso algo com as cores do Sport Lisboa e Benfica», 27% concordam parcialmente, e 34% consideram indiferente esse aspeto. Já 16% discordam, mostrando que o **uso das cores do SLB** é um dos comportamentos de lealdade que parece revelar um nível razoável de indiferença por parte dos frequentadores quando se deslocam às Casas do Benfica (figura 82).

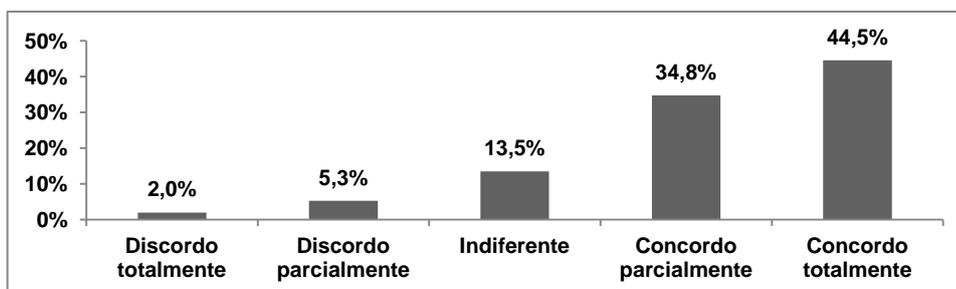
**Figura 82 - "Sempre que venho aqui uso algo com as cores do Sport Lisboa e Benfica"**



Por último, 45% dos frequentadores referem concordar totalmente com a afirmação «participo em todas as iniciativas aqui da Casa do Benfica», 35% concordam parcialmente,

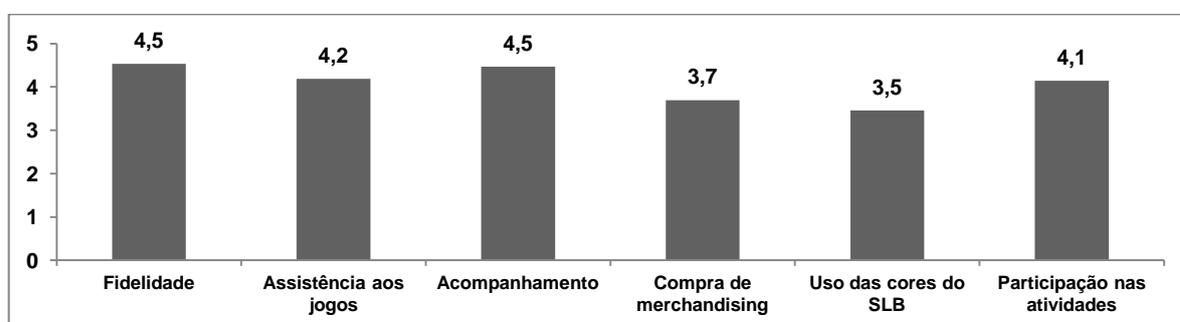
e 13% consideram indiferente. Ainda 7% discordam, mostrando que a **participação nas atividades** parece assumir um peso significativo na lealdade dos frequentadores (figura 83).

Figura 83 - "Participo em todas as iniciativas aqui da Casas do Benfica"



Assim, no que respeita ao item comportamento, os indicadores mais significativos são: a fidelidade, o acompanhamento, a participação e a assistência aos jogos. Sendo os menos significativos a compra de merchandising e o uso das cores do SLB. Importa referir que nem todas as Casas disponibilizam a venda de merchandising, o que pode levar a que alguns dos respondentes não atribuam uma maior importância a este aspeto. Os valores médios do comportamento, numa escala de um a cinco, apresentam-se na figura seguinte (84).

Figura 84 - Valores médios do comportamento face à marca



## 4. Resumo

Os principais resultados obtidos na **dimensão do sentido de identidade clubística** referidos acima revelam que o nível de afiliação é significativo, contribuindo para tal aspetos como o facto de que a maioria dos frequentadores, cerca de 89%, são associados das Casas do Benfica e 47% são também sócios do *Sport Lisboa e Benfica*; a regularidade com que frequentam as Casas do Benfica também é significativa, cerca de 43% numa base diária e cerca de 47% numa base pelo menos semanal; e as principais razões referidas para se associarem às Casas do Benfica parecem ser também significativas visto que funcionam como um elo de ligação com o clube (referido como importante ou muito importante por 94% dos frequentadores), e são um ponto de encontro de benfiquistas (também referido pelo mesmo número de respondentes, 94% como muito importante ou importante).

De igual modo, também os tipos de usos dados às Casas do Benfica são significativos, (convívio 82%, assistência aos jogos do SLB pela televisão 74%, serviços de cafetaria /restauração 72%, e participação nas atividades promovidas 67%), assumindo ainda esses usos níveis de importância igualmente significativos (convívio 96%, assistência aos jogos do SLB pela televisão 87%, e participação nas atividades promovidas 84%); sendo de salientar que a oferta de atividades e serviços parece ir ao encontro das expectativas dos frequentadores (cafetaria/restauração 88%, o merchandising 73% e os bilhetes para os jogos 62%). É ainda importante referir que um número significativo de frequentadores referiu que gostava que as Casas que ainda não disponibilizam atividades desportivas o fizessem.

A participação nas atividades socioculturais também é significativa, sendo que é uma constante nas Casas no Benfica, contribuindo também para o sentido de identidade clubística. As participações mais mencionadas são as excursões (72%), a divulgação da Fundação Benfica (59%), os espetáculos de variedades (34%), a angariação de fundos e

géneros (17%), os projetos de apoio comunitário (16%) e as exposições (15%), o que revela um envolvimento dos frequentadores nas diferentes atividades promovidas pelas Casas do Benfica.

Os níveis de participação e procura desportiva também contribuem para o sentido de identidade clubística, e revelam que apesar da participação desportiva dos frequentadores nas atividades/modalidades assumir níveis gerais baixos (26%), contudo essa prática é feita essencialmente através das Casas do Benfica (20%), existindo ainda um potencial significativo de crescimento (85%).

Quanto aos principais resultados obtidos na **dimensão associações à marca**, os atributos que mais contribuem para as associações à marca são os adeptos/atores, a tradição e os valores partilhados nas Casas do Benfica, sendo ainda neste caso de referir que os níveis mais baixos estão relacionados com o indicador sucesso da equipa, o que parece indicar que quando a equipa perde, os níveis de regularidade da frequência às Casas do Benfica, bem como a participação nas atividades promovidas não se altera significativamente.

Dos benefícios apresentados, destacam-se a sociabilidade, as emoções, o entretenimento e o orgulho local como aqueles que revelam níveis mais elevados de associações à marca Benfica por parte dos associados que frequentam as Casas do Benfica. Quanto aos benefícios que mostram os níveis mais baixos de associação à marca Benfica, são a influência do grupo e o escape, o que parece indicar que não são os pais e os amigos que levam a que os associados frequentem as Casas do Benfica, e nem todos atribuem uma importância significativa ao escape que estas proporcionam no que respeita à fuga aos problemas do dia-a-dia.

Quanto às atitudes que se manifestam nas associações à marca Benfica, constatamos que o gosto assume um peso superior ao da importância, contudo, ambos têm elevados níveis de associação.

Por último, os principais resultados observados referentes à **dimensão lealdade à marca**, mostram que o nível de compromisso atual é o mais significativo e o nível de compromisso futuro é menos significativo, no que respeita ao compromisso psicológico referente à lealdade à marca Benfica, vivida pelos frequentadores das Casas do Benfica.

No que respeita ao comportamento, os indicadores mais significativos são: a fidelidade, o acompanhamento, a participação e a assistência aos jogos. Sendo os menos significativos a compra de merchandising e o uso das cores do SLB. Importa referir que nem todas as Casas disponibilizam a venda de merchandising, o que pode levar a que alguns dos respondentes não atribuam uma maior importância a este aspeto.

---

## **PARTE III - DISPOSIÇÕES FINAIS**

---

## **PARTE III – DISPOSIÇÕES FINAIS**

### **CAPITULO VI. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **1. Discussão dos resultados e validação das questões em investigação**

Os resultados obtidos que se acabaram de apresentar permitem-nos efetuar uma análise de forma a responder aos objetivos/questões desta tese. Nesse sentido, começámos por fazer uma análise de cada uma das três dimensões individualmente, de forma a conhecer o perfil dos frequentadores das Casas do Benfica, bem como a respetiva afiliação e usos dados. A análise da dimensão sentido de identidade clubística permitir-nos-á dar resposta à primeira questão e também contribui para a resposta à segunda questão, que conjuntamente com as duas outras dimensões, permite verificar se o modelo concetual elaborado se aplica à realidade das Casas do Benfica. Depois averiguaremos se existe influência significativa do género, idade, região e tipo de afiliação nas representações sobre as Casas do Benfica, e por fim, discutiremos se estas contribuem para a valorização da marca Benfica.

##### **1.1. Sentido de identidade clubística**

O sentido de identidade clubística poderia ser analisado a partir de diferentes óticas, consoante os objetivos e âmbito da investigação em questão, visto ser um tema muito abrangente e interessante do ponto de vista social. Neste caso, optamos por focar a nossa análise nas subdimensões afiliação, usos, frequência e participação nas identidades, porque consideramos que estas são indicadores da identificação que os frequentadores das Casas do Benfica têm com estas e com o clube *Sport Lisboa e Benfica*.

Os frequentadores das Casas do Benfica formam um agrupamento de indivíduos orientados por uma característica comum, são sócios, associados, adeptos ou simpatizantes do *Sport Lisboa e Benfica*, sendo que possuem laços específicos uns com os outros, observáveis através das experiências de convívio e participação nas diversas atividades promovidas de acordo com os relatos dos mesmos. Esta constatação, vai ao encontro dos trabalhos de Cova (1997), uma vez que os frequentadores das Casas do Benfica sentem-se assim parte de um grupo com sentimentos autênticos semelhantes entre si. Todos partilham de uma paixão comum – o *Sport Lisboa e Benfica*.

Como Heinemann (1999) refere, os clubes desportivos são agentes de socialização, e produzem cultura. Esta constatação é visível também nas Casas do Benfica, visto que um número significativo de frequentadores participa nas atividades desportivas, culturais e sociais promovidas pelas mesmas, como podemos observar na apresentação dos resultados feita no capítulo anterior. Neste sentido, as atividades que reúnem uma maior adesão são as excursões, exposições e espetáculos de variedades, bem como as atividades de apoio à Fundação Benfica, através da divulgação da mesma e da participação em projetos de apoio comunitário e angariação de fundos e géneros para os mais carenciados.

À semelhança do que acontece, quando os indivíduos escolhem tornar-se adeptos de um determinado clube, a opção de frequentarem e/ou associarem-se às Casas do Benfica gera um sentimento de pertença a uma grande família, que foi por estes escolhida e não imposta. Consiste numa oportunidade de partilhar emoções com outros indivíduos, uma vez que este espaço social parece potenciar a expressão de identidades dado o referido elevado envolvimento emocional, à semelhança do que refere Marivoet (2006) no campo das práticas desportivas orientadas para o espetáculo.

Essa convivência aumenta a intensidade do afeto contribuindo assim para a formação de uma identidade clubística, tornando-se num indicador de pertença à

comunidade fundamental para a existência de uma identidade coletiva, que por vezes acaba por se sobrepôr às suas identidades individuais. Este fato vem confirmar a teoria de sociabilidade emocional de Maffesoli (1998), uma vez que as Casas do Benfica funcionam também como um pólo agregador para o espírito de comunhão já referido.

Estas identidades coletivas acompanham as vidas dos frequentadores, que se descrevem de forma muito orgulhosa, como «benfiquistas», que por vezes afirmam nem gostar especialmente de futebol, mas adoram a equipa e neste caso, a Casa do Benfica que frequentam e tudo o que estas representam. Esta constatação mostra que o comportamento e as atitudes dos frequentadores das Casas do Benfica são afetados pelo processo contínuo de definição do seu espaço dentro dos grupos sociais, o que vem reforçar o seu auto-conceito, resultado do reconhecimento de pertença a um grupo social, como defende Tajfel (1974).

Constatamos que a quase totalidade dos frequentadores são associados das Casas do Benfica e cerca de metade são sócios do *Sport Lisboa e Benfica*, o que revela um nível de afiliação forte, visto que não é obrigatório que se associem para poder frequentar as mesmas, para participar nas atividades que promovem, bem como para assistir aos jogos do clube ou comprar bilhetes e merchandising do clube.

Outro fator que pode explicar esta construção identitária foi o enfraquecimento contemporâneo de outros laços sociais, característico das sociedades industriais, que levou à perda das identidades grupais. Neste sentido, a afiliação e os elevados níveis de frequência às Casas do Benfica por parte dos seus frequentadores, contribui para construir outros laços com a comunidade, aspeto bem visível também nos elevados índices de participação em atividades sociais, culturais e desportivas promovidas por estas. A maioria dos frequentadores afirma frequentar as Casas do Benfica pelo menos uma vez por dia, o que revela uma regularidade de frequência significativa. Tal como Giulianotti (1999) refere, o futebol molda as identidades nacionais por todo o mundo. O conceito de glocalização do

mesmo autor (Giulianotti, 2005) também se pode adaptar à realidade das Casas do Benfica, que reúnem adeptos do Sport Lisboa e Benfica espalhados por todo o mundo, apesar de este se encontrar sediado em Lisboa, mostrando que a identidade clubística está associada à identidade local.

A identidade clubística manifestada nas Casas do Benfica, poderá assim constituir um bom exemplo do sentimento de re-ligare da transcendência de uns e de outros num coletivo, da partilha de paixão, considerando os territórios físico e simbólico como espaços que permitem a criação de identidades (Maffesoli, 1988, p.84).

O futebol acaba assim por funcionar como assunto de interesse comum, contribuindo para tal o papel cultural massificador que este assume em Portugal, referindo a maioria dos frequentadores das Casas do Benfica, que as principais razões que os levam a associarem-se às mesmas são o facto de que estas são um elo de ligação ao clube e um local que funciona como um ponto de encontro de benfiquistas, onde convivem com outros indivíduos igualmente interessados no seu clube de eleição, o *Sport Lisboa e Benfica*.

Os conceitos de habitus e campos também se aplica ao âmbito do nosso estudo assumindo-se neste contexto como a relação cultural que os frequentadores das Casas do Benfica estabelecem com a sociedade onde estão inseridos, sendo que por um lado estes são influenciados pela cultura existente e, por outro, também as suas práticas acabam por funcionar como parte estruturante desses grupos onde se inserem, numa lógica em que as relações de dominação se fazem, desfazem e refazem na e pela interação entre os indivíduos parte do grupo, produzindo sentidos identitários nesse contexto (Bourdieu, 1983).

É também importante destacar a participação nas atividades desportivas promovidas pelas Casas do Benfica, porque os seus frequentadores poderiam escolher praticar atividades/modalidades desportivas em qualquer outro contexto, mas o que se verificou foi que a maioria dos que afirmam ser atualmente praticantes, escolheu as Casas do Benfica para realizar essas práticas. Existe igualmente um potencial de crescimento

significativo, dado o número de frequentadores que demonstrou desejo de iniciar a prática das atividades/modalidades em algumas das Casas que ainda não contemplam esse tipo de oferta. Esta constatação também nos leva a afirmar que as Casas do Benfica são importantes para a promoção do desporto como parte integrante da vida da população, assumindo assim um importante papel educativo e impulsionador de algo tão importante como o fenómeno desportivo cujo contributo, para a saúde e bem-estar físico e psicológico dos cidadãos, é hoje em dia indiscutível.

Todos estes aspetos revelam que existe um forte sentido de identidade clubística nas Casas do Benfica, visto que a maioria dos seus frequentadores:

- se encontram afiliados às mesmas e cerca de metade são ainda sócios do clube;
- os seus níveis de regularidade de frequência são igualmente significativos, visto que a maioria as frequenta numa base diária, ou no máximo duas a três vezes por semana;
- os usos dados mostram que estas funcionam como um elo de ligação com o clube e um ponto de encontro de benfiquistas, que assistem aos jogos do clube pela televisão, convivem com outros associados, compram bilhetes e merchandising do clube;
- participam num número significativo de iniciativas que as Casas promovem, de carácter social, cultural e desportivo, o que revela um grande nível de envolvimento e identificação para com o clube.

A identificação com o *Sport Lisboa e Benfica* apresenta assim uma dimensão simbólica que está relacionada com a história do clube, o que mostra que associar-se às Casas do Benfica funciona como um contexto de pertença e sociabilização muito ligado às comunidades locais, tal como Horne (2006) referiu noutros contextos, em que os indivíduos se relacionam, convivem e partilham as vitórias e derrotas como se da sua vida pessoal se tratasse, procurando uma alternativa à falta de sentidos de pertença coletivos característicos da sociedade atual, mantendo contudo a sua identidade pessoal e nacional

## 1.2. Associações à marca

As associações à marca percebidas pelos frequentadores das Casas do Benfica revelam níveis elevados, como se pode constatar pelo nível de concordância das suas opiniões sobre os atributos estudados (figura 85). Destaca-se uma forte presença da tradição e valores benfiquistas, fator fundamental para a existência de *customer brand equity* e também para elevar o sentido de identidade clubística em relação à marca Benfica. Essa tradição é fundamental, pois sendo o *Sport Lisboa e Benfica* um clube centenário com uma riqueza histórica tão significativa, é de extrema importância que esta seja constantemente reforçada de forma a fortalecer as associações à marca.

O único atributo que revelou valores menos significativos foi o sucesso, o que vem ao encontro do que era esperado, uma vez que os sucessos da equipa não se mostram determinantes para que existam associações fortes e positivas para com a marca (Bauer, Sauer & Schmitt, 2008). Estarmos assim perante um segmento em que os níveis de lealdade dos adeptos são normalmente acima da média quando comparados com outro tipo de marcas, os clubes desportivos podem ter sucesso, mesmo quando a equipa não ganha.

Esta constatação vai ao encontro dos trabalhos desenvolvidos por Fisher & Wakefield (1998), em que os indivíduos se focam mais em aspetos do grupo e dos membros, neste caso as Casas do Benfica, do que na performance da equipa. Também Branscombe & Wann (1991) referem que os adeptos mais identificados com o clube desenvolvem uma ligação que é independente dessa performance, o que se provou que também acontece com os frequentadores das Casas do Benfica.

Ainda a este respeito, Matsuoka, Chelladurai & Harada (2003) e Laverie & Arnett (2000) referem que o respetivo consumo dos indivíduos é independente do sucesso da equipa, reforçando a constatação por nós realizada sobre o facto de que, mesmo quando a equipa não tem sucesso, os frequentadores das Casas mantêm fortes associações à marca.

Figura 85 – Atributos

<b>Atributos</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>Sucesso</b>	22%	5%	37%	16%	22%
<b>Imagem</b>	2%	4%	8%	34%	52%
<b>Instalações</b>	2%	3%	7%	36%	52%
<b>Entusiasmo</b>	1%	2%	14%	40%	44%
<b>Tradição</b>	1%	1%	3%	26%	70%
<b>Valores</b>	1%	0%	3%	23%	73%
<b>Adeptos/Atores</b>	0%	0%	2%	15%	83%

Também os benefícios percebidos revelam elevados níveis de associação à marca dadas as percentagens significativas de concordância que os dados recolhidos revelam (figura 86). Destacam-se a sociabilidade e o entretenimento como benefícios mais significativos, contudo todos os outros apresentam elevados níveis de concordância, à exceção da influência do grupo (família e amigos), cujas respostas mostram que a maioria dos frequentadores das Casas do Benfica não frequenta as mesmas por causa dessa influência.

A socialização existente nas Casas do Benfica, fortemente marcada pela importância que os seus frequentadores atribuem à sociabilidade, enquanto processo contínuo através do qual os indivíduos desenvolvem e moldam as suas identidades sociais, criando uma noção de si próprios e aprendendo a desempenhar diferentes papéis sociais e relacionais (Nixon & Frey, 1996) é assim um fator fundamental para elevar quer o *brand equity*, quer o sentido de identidade clubística, o que será certamente um fator chave na estratégia de gestão do *Sport Lisboa e Benfica*.

**Figura 86 – Benefícios**

<i>Benefícios</i>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>Orgulho local</b>	2%	1%	12%	31%	54%
<b>Aceitação pelo grupo</b>	1%	3%	15%	34%	48%
<b>Influência do grupo (amigos)</b>	18%	4%	18%	32%	29%
<b>Influência do grupo (família)</b>	28%	5%	31%	16%	20%
<b>Nostalgia</b>	2%	1%	17%	37%	43%
<b>Escape</b>	10%	5%	28%	29%	29%
<b>Sociabilidade</b>	0%	1%	3%	30%	67%
<b>Emoções</b>	0%	1%	10%	39%	51%
<b>Entretenimento</b>	0%	0%	7%	35%	58%

As atitudes, embora sejam uma variável mais abstrata do que as duas anteriores, funcionam como preditores do comportamento (Gladden & Funk, 2002). E no caso das Casas do Benfica assumem-se como tendências de perceção e ação consistentes com uma determinada ideia ou convicção, consistindo numa opinião geral significativamente favorável dos seus frequentadores, que referem que estas são muito importantes na sua vida e gostam muito de frequentá-las (figura 87).

**Figura 87 - Atitudes**

<i>Atitudes</i>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>Importância</b>	1%	1%	13%	37%	49%
<b>Gosto</b>	0%	1%	4%	24%	<b>72%</b>

Perante todo este cenário, não é de estranhar que o índice de associações à marca, calculado com base no valor médio das três subdimensões apresentadas, seja bastante significativo, assumindo um valor 4,19, numa escala de 1 a 5, o que revela que os frequentadores têm uma imagem muito positiva das Casas do Benfica o que contribui para a existência de um nível igualmente significativo de *customer brand equity* (figura 88).

**Figura 88 - Índice de Associações à marca**

Associações à marca	N	Média	Desvio Padrão
	400	4,1901	0,4454

### 1.3.Lealdade à marca

Uma das especificidades das subculturas de adeptos é o grau de lealdade praticamente incondicional que têm para com o seu clube favorito, até porque um adepto que mude de clube fica mal visto aos olhos dos restantes membros desse grupo. Este facto, consistente com a teoria da identidade social, e assemelha estes grupos a tribos modernas (Cova, 1997), com características culturais homogéneas e laços estreitos de solidariedade entre os seus membros, o que faz das Casas do Benfica um meio propício para fortalecer o compromisso psicológico que os seus frequentadores revelam para com a marca Benfica.

Esse nível de compromisso psicológico, revelou níveis de concordância significativos (figura 89), quer se trate do presente, de uma intenção de alteração do mesmo e até de projeções futuras, o que revela a existência de lealdade por parte dos frequentadores das Casas do Benfica.

**Figura 89 - Compromisso psicológico**

<b>Compromisso psicológico</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>Atual</b>	2%	5%	15%	32%	48%
<b>Alteração</b>	4%	8%	13%	30%	45%
<b>Futuro</b>	9%	8%	18%	35%	31%

Também os comportamentos dos frequentadores das Casas do Benfica revelam níveis de lealdade significativos, com especial destaque para a fidelidade, o acompanhamento das atividades promovidas e a assistência aos jogos pela televisão nessas Casas (figura 90).

Os comportamentos de compra de merchandising e até a própria utilização das cores do clube aquando das suas deslocações às Casas do Benfica, revelam níveis de lealdade menos significativos, para o que podem contribuir aspetos como o facto de que ainda nem todas as Casas disponibilizam esses produtos, o baixo poder de compra que caracteriza o atual panorama nacional e o facto de serem essencialmente grupos sociais com menos recursos que frequentam as mesmas.

**Figura 90 – Comportamento**

<b>Comportamento</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>Fidelidade</b>	1%	1%	9%	24%	66%
<b>Assistência aos jogos</b>	2%	6%	15%	25%	52%
<b>Acompanhamentos das atividades</b>	1%	1%	10%	27%	61%
<b>Compra de merchandising</b>	7%	6%	28%	31%	29%
<b>Uso das cores do SLB</b>	11%	6%	34%	27%	23%
<b>Participação nas atividades</b>	2%	5%	14%	35%	45%

Contudo, o índice de lealdade à marca é significativo, assumindo um valor de 4,04, numa escala de 1 a 5, o que revela que tal como as associações à marca, também a lealdade à marca assume valores muito positivos o que contribui para a existência de um elevado nível de *customer brand equity* (figura 91).

**Figura 91 - Índice de Lealdade à marca**

Lealdade à marca	N	Média	Desvio Padrão
	400	4,0461	0,67421

#### **1.4. O sentido de identidade clubística e o *customer brand equity* e a valorização da marca Benfica**

A revisão de literatura que realizamos, conjuntamente com a análise documental, as entrevistas exploratórias e os resultados dos questionários aos frequentadores das Casas do Benfica, permitiram-nos conhecer a realidade vivida nestas associações, bem como o perfil e atividades desenvolvidas pelos seus frequentadores, que constituía o primeiro objetivo/questão desta nossa investigação e encontra-se já anteriormente respondido.

Nesta fase estamos também já em condições de confirmar o nosso segundo objetivo/questão nesta investigação, que é mostrar que o modelo concetual elaborado, que engloba as dimensões sentido de identidade clubística e *customer brand equity*, pode ser utilizado de forma a contribuir para a valorização da marca Benfica.

Ficou demonstrado que os frequentadores das Casas do Benfica revelam níveis elevados no que respeita ao sentido de identidade clubística. De igual modo, também os

índices de associações e lealdade à marca que são igualmente elevados, 4,19 e 4,04 respetivamente, o que nos leva a concluir que existe um nível significativo de *customer brand equity* em relação à marca Benfica por parte dos frequentadores das Casas do Benfica.

Neste sentido, e de acordo com a literatura existente, o modelo pretendia mostrar que elevados níveis de identidade clubística são antecedente e consequência do *customer brand equity*, visto que uma forte identificação para com as Casas do Benfica eleva o *customer brand equity*, que por sua vez, ajuda a fortalecer essa mesma identificação, encontrando-se assim relacionadas. Para mostrar que existia brand equity, recolhemos informação que nos permitisse retirar conclusões acerca das suas componentes, as associações e a lealdade à marca.

Estas reflexões permitem-nos concluir que os níveis elevados de identidade clubística e *customer brand equity* contribuem para a valorização da marca Benfica, o que deverá ser utilizado pela gestão do clube de forma a angariar mais sócios para o *Sport Lisboa e Benfica*, o que traz mais receitas que representam recursos para investir numa oferta mais adequada e diversificada de atividades desportivas, culturais e recreativas, que contribuam para o bem-estar e qualidade de vida dos seus sócios e todos aqueles que recorrem aos seus serviços.

### **1.5. Influência das variáveis afiliação, região, idade e género nas representações dos frequentadores sobre as Casas do Benfica**

Passamos agora ao último objetivo/questão desta investigação, que é perceber se as variáveis afiliação, região, género e idade influenciam as representações e perceções dos frequentadores das Casas do Benfica.

## **Afiliação**

Começamos por analisar a *afiliação vs frequência*, ou seja, queremos perceber se a regularidade com que os frequentadores das Casas do Benfica se deslocam a estas, é a mesma consoante o seu nível de afiliação. Pode se constatar que existem diferenças entre alguns dos referidos grupos, como é o caso dos frequentadores que são simultaneamente sócios do clube e associados da Casa do Benfica cuja regularidade de frequência assenta numa base diária, face ao grupo dos frequentadores simpatizantes cuja regularidade de frequência assenta numa base semanal, até duas ou três vezes por semana (figura 92).

**Figura 92 - Afiliação vs Frequência**

<b><i>Afiliação vs Frequência</i></b>	<b>Mais do que uma vez por dia</b>	<b>Uma vez por dia</b>	<b>Duas a três vezes por semana</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quinzenal</b>	<b>Mensal</b>	<b>Só nos dias dos jogos do SLB</b>	<b>Outra</b>
<b>Sócio do SLB</b>	<b>0%</b>	<b>57%</b>	<b>29%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>14%</b>
<b>Sócio do SLB e Associado da Casa Benfica</b>	<b>24%</b>	<b>21%</b>	<b>34%</b>	<b>14%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>
<b>Associado da Casa Benfica</b>	<b>23%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>
<b>Simpatizante do SLB</b>	<b>13%</b>	<b>6%</b>	<b>48%</b>	<b>29%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

De forma a podermos realizar um teste de associação para perceber até que ponto essas diferenças são ou não significativas, redefinimos a frequência criando um grupo que denominamos «semanal ou mais» que agrupa os grupos «quinzenal», «mensal», «só nos dias dos jogos do SLB» ou «outra», porque o número de respostas dadas não são em número suficiente para realizar este tipo de teste estatístico (figura 93).

**Figura 93 - Afiliação vs Frequência redefinida**

<i>Afiliação vs Frequência redefinida</i>	Mais do que uma vez por dia	Uma vez por dia	Duas a três vezes por semana	Semanal ou mais
Sócio do SLB	0%	57%	29%	14%
Sócio do SLB e Associado da Casa Benfica	24%	21%	34%	21%
Associado da Casa Benfica	23%	22%	22%	33%
Simpatizante do SLB	13%	6%	48%	33%

O resultado deste teste revela que existe uma associação significativa entre a afiliação e a frequência ( $p=0.004$ ), concluindo que há diferenças estatísticas significativas entre alguns dos diferentes tipos de afiliação quanto à regularidade da sua frequência (figura 94).

**Figura 94 - Teste Afiliação vs Frequência**

Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	24,248 <sup>a</sup>	9	,004

Quanto à *afiliação vs usos*, verifica-se que os diferentes usos dados às Casas do Benfica não apresentam diferenças consoante os frequentadores sejam apenas associados das Casas do Benfica ou quando para além de associados também são sócios do SLB (figura 95). Importa referir que tivemos que redefinir a afiliação em apenas dois grupos, dado que são estes que interessam à gestão das atividades a oferecer pelas Casas do Benfica, visto representarem cerca de 90% dos seus frequentadores.

**Figura 95 - Afiliação redefinida vs Usos**

<b>Afiliação redefinida vs Usos</b>	<b>Assisto aos jogos do SLB na televisão</b>	<b>Convivo com os outros associados</b>	<b>Participo nas atividades que a Casa Benfica promove</b>	<b>Usufruo dos serviços de cafetaria /restauração</b>	<b>Compro bilhetes para os jogos do SLB</b>	<b>Compro merchandising (artigos) do SLB</b>
<b>Sócio do SLB e/ou Associado da Casa Benfica</b>	<b>53%</b>	<b>50%</b>	<b>53%</b>	<b>51%</b>	<b>55%</b>	<b>60%</b>
<b>Associado da Casa Benfica</b>	<b>47%</b>	<b>50%</b>	<b>47%</b>	<b>49%</b>	<b>45%</b>	<b>40%</b>

Já no que à *afiliação vs participação desportiva* respeita, constata-se que embora os níveis de participação em atividades desportivas promovidas pelas Casas do Benfica sejam modestos (20%), a maioria dos frequentadores que se dedicam a essas práticas, tanto são sócios do SLB e associados das Casas do Benfica, como são apenas associados destas (figura 96).

**Figura 96 - Afiliação redefinida vs Participação Desportiva**

<b>Afiliação redefinida vs Participação Desportiva</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>Sócio do SLB e/ou Associado da Casa Benfica</b>	<b>78%</b>	<b>22%</b>
<b>Associado da Casa Benfica</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>

O resultado deste teste revela assim, que não existe uma associação significativa entre a afiliação e a participação desportiva ( $p=0.408$ ), logo não há diferenças entre o grupo

dos frequentadores que praticam e o grupo dos que não praticam, consoante o seu nível de afiliação (figura 97).

**Figura 97 - Teste Afiliação redefinida vs Participação desportiva**

Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	,683 <sup>a</sup>	1	,408

O mesmo acontece com a participação nas atividades culturais e sociais, em que os níveis de participação são muito semelhantes entre estes dois grupos de afiliação (figuras 98 e 99), estando sensivelmente repartidas em duas partes quase iguais.

**Figura 98- Afiliação redefinida vs Participação nas Atividades Culturais**

<i>Afiliação redefinida vs Participação Atividades Culturais</i>	Divulgação da Fundação Benfica	Angariação de fundos e géneros	Apoio comunitário	Recolhas de sangue
Sócio do SLB e/ou Associado da Casa Benfica	50%	44%	49%	54%
Associado da Casa Benfica	50%	56%	51%	46%

**Figura 99 - Afiliação redefinida vs Participação nas Atividades Sociais**

<i>Afiliação redefinida vs Participação Atividades Sociais</i>	Excurções	Exposições	Espectáculos de variedades
Sócio do SLB e/ou Associado da Casa Benfica	50%	44%	49%
Associado da Casa Benfica	50%	56%	51%

Por fim, resta perceber se o tipo de afiliação influencia as associações e lealdade à marca. Verificamos que os índices são praticamente iguais para os dois grupos, 4,20 e 4,22 no caso das associações à marca e 4,12 e 4,03 no caso da lealdade à marca (figura 100).

**Figura 100 - Afiliação redefinida vs Associações e Lealdade à marca**

Afiliação redefinida vs associações e lealdade	Associações à marca	Lealdade à marca
Sócio do SLB e/ou Associado da Casa Benfica	4,20	4,12
Associado da Casa Benfica	4,22	4,03

A comprovar esta constatação, está o resultado do teste, que mostra que os dois grupos não são diferentes de forma estatisticamente significativa ( $p=0,631$  e  $p=0,162$ ) (figura 101).

**Figura 101 - ANOVA Afiliação vs Associações e Lealdade à marca**

ANOVA	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Associações à marca	0,043	1	0,043	0,231	0,631
Lealdade à marca	0,821	1	0,821	1,963	0,162

## **Regiões**

A análise por *regiões vs afiliação* revela que a distribuição geográfica das Casas do Benfica não parece ser influenciada pelo tipo de afiliação dos seus frequentadores, registando-se mais frequentadores que são sócios do SLB e/ou associados das Casas do Benfica, independentemente da região (figura 102).

**Figura 102 - Região vs Afiliação**

<i>Região vs Afiliação</i>	Sócio do SLB	Sócio do SLB e Associado da Casa Benfica	Associado da Casa Benfica	Simpatizante do SLB
<b>Norte</b>	0%	53%	38%	9%
<b>Beiras</b>	1%	43%	55%	1%
<b>Centro</b>	4%	49%	39%	8%
<b>Sul</b>	2%	39%	47%	12%
<b>Ilhas e resto do mundo</b>	5%	47%	35%	13%

Para realizar o teste que mostra se essa associação existe ou não, utilizamos a variável afiliação redefinida, pelas razões acima referidas (figura 103).

**Figura 103 - Região vs Afiliação redefinida**

<i>Região vs Afiliação redefinida</i>	Sócio do SLB e Associado da Casa Benfica	Associado da Casa Benfica
<b>Norte</b>	58%	42%
<b>Beiras</b>	45%	55%
<b>Centro</b>	57%	43%
<b>Sul</b>	47%	53%
<b>Ilhas e resto do mundo</b>	60%	40%

O resultado do teste revela que não existe uma associação significativa entre a região e a afiliação ( $p=0.226$ ), logo podemos concluir que os grupos de frequentadores não

apresentam diferenças de forma estatisticamente significativa, consoante a região em que as Casas do Benfica se situam (figura 104).

**Figura 104 - Teste Região vs Afiliação redefinida**

Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	5,656 <sup>a</sup>	4	,226

Quanto à *região vs frequência*, verifica-se que nem todos os grupos apresentam valores semelhantes (figura 105). Nas regiões Norte, Centro e Sul a base de frequência dos associados é essencialmente diária, enquanto nas Beiras e Ilhas e resto do mundo a regularidade de frequência predominante é duas a três vezes por semana

**Figura 105 - Região vs Frequência**

<i>Região vs Frequência</i>	Mais do que uma vez por dia	Uma vez por dia	Duas a três vezes por semana	Semanal	Quinzenal	Mensal	Só nos dias dos jogos do SLB	Outra
Norte	25%	28%	28%	14%	1%	0%	3%	1%
Beiras	15%	10%	33%	28%	4%	3%	5%	2%
Centro	32%	21%	25%	13%	7%	0%	2%	1%
Sul	27%	30%	22%	13%	3%	4%	0%	1%
Ilhas e resto do mundo	12%	19%	44%	21%	2%	2%	0%	0%

Considerando a frequência redefinida, cuja justificação já foi apresentada acima, reforça-se o que foi referido, acerca dos níveis de frequência por região, como comprova o

teste, que revela que existe uma associação significativa entre a região e a frequência ( $p=0.000$ ), ou seja, existem diferenças entre alguns dos grupos quanto à regularidade de frequência por região (figuras 106 e 107).

**Figura 106 - Região vs Frequência redefinida**

<i>Região vs Frequência redefinida</i>	Mais do que uma vez por dia	Uma vez por dia	Duas a três vezes por semana	Semanal ou mais
Norte	25%	27%	28%	20%
Beiras	15%	10%	33%	42%
Centro	32%	21%	25%	22%
Sul	27%	30%	22%	21%
Ilhas e resto do mundo	12%	19%	44%	25%

**Figura 107 - Teste Região vs Frequência redefinida**

Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	38,426 <sup>a</sup>	12	,000

No que respeita a *região vs usos*, parecem não existir diferenças entre os tipos de usos dados às Casas do Benfica nas diferentes regiões ( $p=0,000$ ) (figura 108).

**Figura 108 - Região vs Usos**

<i>Região vs Usos</i>	Assisto aos jogos do SLB na televisão	Convivo com os outros associados	Participo nas atividades que a Casa Benfica promove	Usufruo dos serviços de cafetaria /restauração	Compro bilhetes para os jogos do SLB	Compro merchandising (artigos) do SLB
<b>Norte</b>	25%	23%	25%	22%	26%	25%
<b>Beiras</b>	29%	32%	32%	27%	16%	24%
<b>Centro</b>	12%	12%	12%	15%	22%	15%
<b>Sul</b>	20%	22%	21%	24%	21%	21%
<b>Ilhas e resto do mundo</b>	13%	11%	11%	12%	15%	16%

Já no que à *região vs participação desportiva* respeita, constata-se que os níveis de participação em atividades desportivas promovidas pelas Casas do Benfica não diferem consoante a distribuição geográfica das mesmas (figura 109).

O resultado deste teste revela assim, que não existe uma associação significativa entre a região e a participação desportiva ( $p=0.912$ ), logo não há diferenças entre o grupo dos frequentadores que praticam e o grupo dos que não praticam, consoante a distribuição geográfica (figura 110).

**Figura 109 - Região vs Participação Desportiva**

<i>Região vs Participação Desportiva</i>	Sim	Não
<b>Norte</b>	79%	21%
<b>Beiras</b>	71%	29%
<b>Centro</b>	77%	23%
<b>Sul</b>	82%	19%
<b>Ilhas e resto do mundo</b>	73%	27%

**Figura 110 - Teste Região vs Participação Desportiva**

Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	0,983 <sup>a</sup>	4	,912

A análise da participação nas atividades culturais por região revela que existem regiões em que a participação em algumas das atividades de foro cultural é mais significativa do que em outras, como é o caso da divulgação da Fundação Benfica que assume valores de participação mais elevados nas Beiras do que nas outras regiões, ou o apoio comunitário que apresenta participações significativamente inferiores na região Centro, ou o caso da participação nas recolhas de sangue que reúne um nível de participação significativamente superior na região norte (figura 111).

**Figura 111 - Região vs Participação Atividades Culturais**

<i>Região vs Participação Atividades Culturais</i>	Divulgação da Fundação Benfica	Angariação de fundos e géneros	Apoio comunitário	Recolhas de sangue
<b>Norte</b>	23%	20%	27%	36%
<b>Beiras</b>	33%	27%	27%	21%
<b>Centro</b>	13%	6%	8%	15%
<b>Sul</b>	23%	33%	11%	19%
<b>Ilhas e resto do mundo</b>	8%	14%	27%	9%

A participação nas atividades sociais por região apresenta uma tendência semelhante à participação nas atividades culturais, destacando-se por exemplo uma participação superior em qualquer das atividades referidas na região das Beiras, em

especial nas excursões e exposições, por oposição das Ilhas e resto do mundo, onde os níveis de participação são inferiores para as três atividades mencionadas (figura 112).

**Figura 112 - Região vs Participação atividades sociais**

<i>Região vs Participação Atividades Sociais</i>	Excursões	Exposições	Espetáculos de variedades
Norte	25%	26%	23%
Beiras	34%	39%	27%
Centro	15%	12%	17%
Sul	16%	23%	20%
Ilhas e resto do mundo	11%	0%	13%

As associações e a lealdade à marca são mais fortes nas Ilhas e resto do mundo e mais fracas no sul, apresentando-se as restantes regiões com valores intermédios. Contudo, os índices médios globais não diferem muito entre si, para as regiões Norte, Beiras e Centro (figura 113).

**Figura 113 - Região vs Associações e Lealdade à marca**

Região vs Associações e Lealdade	Associações à marca	Lealdade à marca
Norte	4,17	4,06
Beiras	4,21	4,01
Centro	4,17	4,02
Sul	4,09	3,97
Ilhas e resto do mundo	4,44	4,29

A comprovar esta constatação, está o resultado do teste, que mostra que os dois grupos não são diferentes de forma estatisticamente significativa no que respeita às associações à marca ( $p=0,001$ ) o que já não se verifica para a lealdade à marca, onde as diferenças são significativas em algumas das regiões ( $p=0,117$ ) (figura 114).

**Figura 114 - Teste Região vs Associações e Lealdade à marca**

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Associações à marca	3,85	4	0,963	5,049	0,001
Lealdade à marca	3,353	4	0,838	1,86	0,117

### Género

A análise por *género vs afiliação* revela que a repartição por género parece ser semelhante para os diferentes tipos de afiliação dos seus frequentadores, sendo que a maioria dos homens e das mulheres são sócios do SLB e/ou associados das casas do Benfica (figura 115).

**Figura 115 - Género vs Afiliação**

<i>Género vs Afiliação</i>	Sócio do SLB	Sócio do SLB e Associado da Casa Benfica	Associado da Casa Benfica	Simpatizante do SLB
Masculino	2%	46%	45%	7%
Feminino	0%	42%	46%	12%

Já com a afiliação redefinida (figura 116) tendo em consideração os dois grupos mais representativos e relevantes para a nossa análise, os sócios e/ou associados das Casas do Benfica, vemos que não existem diferenças significativas entre os dois grupos, ou seja não existe uma associação significativa entre o género e a afiliação ( $p=0,513$ ) (figura 117).

**Figura 116 - Género vs Afiliação redefinida**

<i>Género vs Afiliação redefinida</i>	Sócio do SLB e Associado da Casa Benfica	Associado da Casa Benfica
Masculino	52%	48%
Feminino	48%	52%

**Figura 117 - Teste Género vs Afiliação redefinida**

Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	0,427 <sup>a</sup>	1	,513

Também no que ao *género vs frequência* diz respeito, assistimos a maiores níveis de frequência no grupo das duas a três vezes por semana, tanto nos homens como nas mulheres, seguindo-se a frequência com base diária, ao contrário dos outros grupos de frequência, pouco significativos quer para os homens, quer para as mulheres (figura 118).

**Figura 118 - Género vs Frequência**

<i>Género vs Frequência</i>	Mais do que uma vez por dia	Uma vez por dia	Duas a três vezes por semana	Semanal	Quinzenal	Mensal	Só nos dias dos jogos do SLB	Outra
<b>Masculino</b>	22%	22%	29%	18%	3%	2%	3%	1%
<b>Feminino</b>	19%	18%	30%	22%	2%	7%	1%	1%

Após termos agrupado os níveis de frequência, juntando os grupos menos representativos para aplicar o teste de associação, vemos que não existem diferenças significativas entre os diferentes níveis de frequência, consoante se trate do género masculino ou feminino (figura 119).

**Figura 119 - Género vs Frequência**

<i>Género vs Frequência redefinida</i>	Mais do que uma vez por dia	Uma vez por dia	Duas a três vezes por semana	Semanal ou mais
<b>Masculino</b>	23%	22%	29%	26%
<b>Feminino</b>	19%	18%	30%	33%

Assim, o resultado deste teste revela que não existe uma associação significativa entre o género e a frequência ( $p=0.613$ ) (figura 120).

**Figura 120 - Teste Género vs Frequência**

Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	1,809 <sup>a</sup>	3	,613

Quanto aos principais tipos de usos, verifica-se que são os frequentadores do sexo masculino que mais uso dão às Casas do Benfica, visto que de cerca de 80% dos frequentadores são homens e apenas cerca de 20% são mulheres. Contudo, embora os frequentadores de ambos os sexos deem um uso variado às Casas do Benfica, assistimos a uma ligeira diferença entre ambos, visto que os homens parecem referir mais a assistência aos jogos do clube, o convívio e a participação nas atividades, enquanto as mulheres revelam valores ligeiramente superiores na sua escolha dos usos dos serviços de cafetaria/restauração, compra de bilhetes para os jogos e na compra de merchandising (figura 121).

**Figura 121 - Género vs Usos**

<i>Género vs Usos</i>	Assisto aos jogos do SLB na televisão	Convivo com os outros associados	Participo nas atividades que a Casa Benfica promove	Usufruo dos serviços de cafetaria /restauração	Compro bilhetes para os jogos do SLB	Compro merchandising (artigos) do SLB
<b>Masculino</b>	84%	84%	83%	81%	78%	81%
<b>Feminino</b>	16%	16%	17%	19%	22%	19%

A participação nas atividades desportivas promovidas não é igual para ambos os géneros, sendo ligeiramente mais significativa nos homens, contudo parecem não existir diferenças significativas entre o grupo dos que praticam atividades desportivas e o grupo dos que não praticam, consoante o género (figura 122).

**Figura 122 - Género vs Participação Desportiva**

<i>Género vs Participação Desportiva</i>	Sim	Não
<b>Masculino</b>	77%	24%
<b>Feminino</b>	67%	33%

O resultado do teste vem confirmar esta situação (figura 123), uma vez que revela que não existe uma associação significativa entre o género e a participação desportiva ( $p=0.509$ ).

**Figura 123 - Teste Género vs Participação Desportiva**

Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	,436 <sup>a</sup>	1	,509

O mesmo acontece com a participação nas atividades sociais, onde quer os homens quer as mulheres participam significativamente em todas as atividades existentes. Contudo, os homens apresentam valores ligeiramente superiores nas iniciativas de apoio comunitário e recolhas de sangue, face aos seus valores de divulgação da Fundação e angariação de fundos e géneros, sendo que as mulheres apresentam valores ligeiramente superiores na divulgação e angariação de géneros, comparados com aqueles que indicam a sua participação no apoio comunitário e recolhas de sangue (figura 124).

**Figura 124 - Género vs Participação Atividades Sociais**

<i>Género vs Participação Atividades Sociais</i>	Divulgação da Fundação Benfica	Angariação de fundos e géneros	Apoio comunitário	Recolhas de sangue
<b>Masculino</b>	81%	76%	84%	83%
<b>Feminino</b>	19%	24%	16%	17%

A participação nas atividades culturais revela que, embora ambos os géneros participem em diferentes tipos de atividades desta natureza, os homens optam mais pelas excursões, enquanto as mulheres preferem as exposições (figura 125).

**Figura 125 - Género vs Participação Atividades Culturais**

<i>Género vs Participação Atividades Culturais</i>	Excursões	Exposições	Espetáculos de variedades
Masculino	84%	75%	80%
Feminino	16%	25%	20%

As associações e lealdade à marca não diferem no que ao género diz respeito, visto que os índices são muito semelhantes quer se trate dos frequentadores do género masculino, ou feminino (figura 126).

**Figura 126 - Género vs Associações e Lealdade à marca**

Género vs Associações e Lealdade	Associações à marca	Lealdade à marca
Masculino	4,17	4,02
Feminino	4,26	4,14

O resultado do teste vem confirmar esta situação (figura 127), uma vez que revela que não existe uma associação significativa entre o género e as associações à marca ( $p=0,141$ ), nem entre o género e a lealdade à marca ( $p=0,180$ ).

**Figura 127 - Teste Género vs Associações e Lealdade à marca**

Teste t	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Associações à marca	1,336	,248	-1,476	398	,141
Lealdade à marca	1,166	,281	-1,344	398	,180

**Idade**

A última variável em análise é a idade, de forma a perceber se esta influencia os níveis de afiliação, usos, frequência, participação nas atividades e associações e lealdade à marca.

A análise por *idade vs afiliação* revela que a repartição por faixas etárias parece em alguns grupos ser diferente para os diferentes tipos de afiliação dos seus frequentadores, sendo que em qualquer faixa etária são os grupos de frequentadores que são sócios do SLB e/ou associados das Casas do Benfica que maiores valores apresentam (figura 128).

**Figura 128 - Idade vs Afiliação**

<b><i>Idade vs Afiliação</i></b>	<b>Sócio do SLB</b>	<b>Sócio do SLB e Associado da Casa Benfica</b>	<b>Associado da Casa Benfica</b>	<b>Simpatizante do SLB</b>
<b>&lt; 20 anos</b>	<b>5%</b>	<b>32%</b>	<b>37%</b>	<b>26%</b>
<b>21 a 30 anos</b>	<b>0%</b>	<b>27%</b>	<b>61%</b>	<b>12%</b>
<b>31 a 40 anos</b>	<b>3%</b>	<b>44%</b>	<b>45%</b>	<b>8%</b>
<b>41 a 50 anos</b>	<b>1%</b>	<b>42%</b>	<b>54%</b>	<b>3%</b>
<b>51 a 60 anos</b>	<b>1%</b>	<b>61%</b>	<b>30%</b>	<b>8%</b>
<b>61 a 70 anos</b>	<b>0%</b>	<b>57%</b>	<b>40%</b>	<b>3%</b>
<b>&gt; 70 anos</b>	<b>8%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>0%</b>

Já com a variável afiliação redefinida, verifica-se que existem diferenças entre as faixas etárias, parecendo existir uma tendência em que os frequentadores mais novos são mais, sobretudo, associados das Casas do Benfica, até aos 30 anos, existindo depois algum equilíbrio entre os 31 e os 50 anos, invertendo-se essa tendência a partir dos 51 anos de

idade, em que se constata que para além de serem associados das Casas do Benfica também são sócios do SLB (figura 129).

O resultado do teste revela isso mesmo, ou seja, existe uma associação significativa entre a idade e a afiliação ( $p=0.003$ ) como acabamos de expor, mostrando que existem diferenças entre alguns dos referidos grupos (figura 130).

**Figura 129 - Idade vs Afiliação**

<i>Idade vs Afiliação</i>	Sócio do SLB e Associado da Casa Benfica	Associado da Casa Benfica
< 20 anos	50%	50%
21 a 30 anos	31%	69%
31 a 40 anos	51%	49%
41 a 50 anos	44%	56%
51 a 60 anos	68%	32%
61 a 70 anos	58%	42%
> 70 anos	54%	46%

**Figura 130 - Idade vs Afiliação**

Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	<sup>19</sup> ,988 <sup>a</sup>	6	,003

A análise *idade vs frequência* é semelhante à *idade vs afiliação*, visto a repartição por faixas etárias parecer em alguns grupos ser diferente para as diferentes regularidades

de frequência dos frequentadores das Casas do Benfica, sendo que em qualquer faixa etária os níveis de frequência mais significativos são aqueles em que esta é pelo menos semanal, com maior peso no grupo «duas ou três vezes por semana» (figura 131).

**Figura 131 - Idade vs Frequência**

<i>Idade vs frequência</i>	Mais do que uma vez por dia	Uma vez por dia	Duas a três vezes por semana	Semanal	Quinzenal	Mensal	Só nos dias dos jogos do SLB	Outra
< 20 anos	5%	20%	30%	15%	0%	25%	0%	5%
21 a 30 anos	19%	12%	26%	32%	3%	3%	5%	0%
31 a 40 anos	18%	21%	30%	24%	2%	1%	3%	1%
41 a 50 anos	19%	18%	39%	15%	4%	4%	1%	0%
51 a 60 anos	25%	27%	29%	15%	2%	0%	2%	0%
61 a 70 anos	38%	33%	19%	5%	0%	0%	0%	5%
> 70 anos	46%	15%	15%	0%	8%	8%	0%	8%

Já com a variável frequência redefinida, verifica-se que existem diferenças entre as faixas etárias, parecendo existir uma tendência em que os frequentadores mais novos apresentam níveis de frequência sobretudo semanais ou mais, até aos 40 anos, existindo depois algum equilíbrio entre os 41 e os 60 anos, em que aumenta o peso daqueles que afirmam frequentar as Casas do Benfica duas a três vezes por semana.

Essa tendência inverte-se a partir dos 61 anos de idade, em que se constata que os principais níveis de frequência têm uma base diária, inclusive, a maioria dos frequentadores das Casas do Benfica com mais de 70 anos frequentam as mesmas mais do que uma vez por dia (figura 132).

**Figura 132 - Idade vs Frequência redefinida**

<i>Idade vs frequência redefinida</i>	Mais do que uma vez por dia	Uma vez por dia	Duas a três vezes por semana	Semanal ou mais
< 20 anos	5%	20%	30%	45%
21 a 30 anos	19%	12%	25%	44%
31 a 40 anos	18%	21%	30%	31%
41 a 50 anos	20%	18%	39%	23%
51 a 60 anos	24%	27%	29%	20%
61 a 70 anos	38%	32%	19%	11%
> 70 anos	46%	16%	15%	23%

O resultado do teste revela isso mesmo, ou seja, existe uma associação significativa entre a idade e a frequência ( $p=0.003$ ) como acabamos de expor, mostrando que existem diferenças entre alguns dos referidos grupos (figura 133).

**Figura 133 - Teste Idade Frequência**

Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	38.423 <sup>a</sup>	18	,003

No que respeita aos diferentes usos dados pelos frequentadores nas diferentes faixas etárias, não existem diferenças significativas, visto que como existe um maior número de frequentadores nas faixas etárias entre os 31 e os 50 anos, é natural que os valores aí sejam mais elevados (figura 134).

**Figura 134 - Idade vs Usos**

<i>Idade vs Usos</i>	Assisto aos jogos do SLB na televisão	Convivo com os outros associados	Participo nas atividades que a Casa Benfica promove	Usufruo dos serviços de cafetaria /restauração	Compro bilhetes para os jogos do SLB	Compro merchandising (artigos) do SLB
< 20 anos	4%	4%	3%	5%	6%	5%
21 a 30 anos	15%	15%	17%	14%	15%	13%
31 a 40 anos	25%	24%	24%	23%	21%	24%
41 a 50 anos	22%	21%	22%	21%	24%	25%
51 a 60 anos	20%	22%	22%	22%	21%	26%
61 a 70 anos	10%	10%	10%	11%	11%	7%
> 70 anos	3%	4%	2%	3%	2%	1%

Na análise da participação desportiva por idades, destacam-se aspetos como o facto de todos os frequentadores com mais de 70 anos afirmarem participar neste tipo de atividades, não esquecendo que os jogos de salão assumem aqui um peso bastante significativo; e o facto de que a participação nas atividades desportivas promovidas parece aumentar com a idade, com exceção do grupo dos 21 aos 30 anos em que se verifica uma diminuição em relação à faixa etária anterior (figura 135).

Desta situação resulta um teste que revela que não existe uma associação significativa entre a idade e a participação desportiva ( $p=0.273$ ), logo não existem diferenciação entre os grupos que participam nas atividades desportivas promovidas e aqueles que não participam, consoante os diferentes grupos etários (figura 136).

**Figura 135 - Idade vs Participação Desportiva**

<i>Idade vs Participação Desportiva</i>	Sim	Não
< 20 anos	67%	33%
21 a 30 anos	60%	40%
31 a 40 anos	70%	30%
41 a 50 anos	85%	15%
51 a 60 anos	86%	14%
61 a 70 anos	88%	12%
> 70 anos	100%	0%

**Figura 136 - Teste Idade vs Participação Desportiva**

Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	7.554 <sup>a</sup>	6	,273

Quanto à participação nas atividades sociais, os frequentadores de qualquer uma das faixas etárias participam em quase todas as atividades existentes, com especial incidência para uma participação mais ativa nas faixas etárias dos 31 aos 60 anos de idade, que também são aqueles que mais frequentam as Casas do Benfica (figura 137).

O mesmo acontece com a participação nas atividades culturais, onde as exposições são escolhidas em primeiro lugar pelos frequentadores com idades entre os 41 e os 60 anos, as excursões assumem um peso maior nas faixas etárias dos 31 aos 40 anos e a partir dos 61 anos e, por último, os espetáculos de variedades, que são mais significativos nos grupos com idades até aos 30 anos (figura 138).

**Figura 137 - Idade vs Participação Atividades Sociais**

<i>Idade vs Participação Atividades Sociais</i>	Divulgação da Fundação Benfica	Angariação de fundos e géneros	Apoio comunitário	Recolhas de sangue
< 20 anos	4%	5%	6%	4%
21 a 30 anos	15%	14%	13%	9%
31 a 40 anos	25%	15%	19%	28%
41 a 50 anos	24%	29%	19%	32%
51 a 60 anos	21%	29%	38%	25%
61 a 70 anos	9%	8%	5%	2%
> 70 anos	3%	2%	0%	0%

**Figura 138 - Idade vs Participação Atividades Culturais**

<i>Idade vs Participação Atividades Culturais</i>	Excursões	Exposições	Espetáculos de variedades
< 20 anos	4%	3%	7%
21 a 30 anos	13%	16%	20%
31 a 40 anos	26%	18%	18%
41 a 50 anos	22%	28%	24%
51 a 60 anos	23%	28%	22%
61 a 70 anos	10%	7%	9%
> 70 anos	2%	0%	1%

Por fim, as associações e lealdade à marca não diferem no que à idade diz respeito, visto que os índices são muito semelhantes nas diferentes faixas etárias (figura 139).

**Figura 139 - Idade vs Associações e Lealdade à marca**

Idade vs Associações e Lealdade	Associações à marca	Lealdade à marca
< 20 anos	4,07	3,90
21 a 30 anos	4,24	3,86
31 a 40 anos	4,24	4,12
41 a 50 anos	4,19	4,09
51 a 60 anos	4,16	4,08
61 a 70 anos	4,12	4,06
> 70 anos	4,18	3,92

O resultado do teste vem confirmar esta situação (figura 140), uma vez que revela que não existe uma associação significativa entre a idade e as associações à marca ( $p=0,599$ ), nem entre a idade e a lealdade à marca ( $p=0,265$ ).

**Figura 140 - Teste Idade vs Associações e Lealdade**

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Associações à marca	0,912	6	0,152	0,763	0,599
Lealdade à marca	3,483	6	0,581	1,28	0,265

Concluimos assim a análise sobre a influência que variáveis afiliação, região, género e idade podem representar nos tipos de uso, participação nas atividades desportivas, sociais e culturais promovidas pelas Casas do Benfica, bem como nas associações e lealdade à marca.

## 2. Contributo e perspectivas futuras de investigação

Esta investigação foi realizada com o intuito de conhecer o fenómeno que as Casas do Benfica representam, mais concretamente qual o seu papel social e uso, e o contributo que poderão representar para a valorização da marca Benfica e respetivo crescimento e desenvolvimento do *Sport Lisboa e Benfica*.

Embora os objectivos de investigação tenham sido atingidos, como refere Brandão (2006, p.153) “um dos maiores objectivos de uma investigação deve ser, por um lado, a sua importância para a realidade social estruturada, mas, por outro lado, que ela principalmente possa servir de referência a futuros estudos”.

Nesse sentido, é nosso objectivo dar continuidade a esta investigação noutros contextos de profundidade ao fenómeno social e cultural das Casas do Benfica, nomeadamente no que respeita à participação dos seus frequentadores nas atividades desportivas, sociais e culturais promovidas por estas, de forma a poder fornecer dados que permitam ao clube adequar da melhor forma possível a sua intervenção no sentido de proporcionar atividades que vão ao encontro das necessidades e desejos dos seus associados.

Seria também interessante realizar uma análise sobre os níveis de *customer brand equity* dos sócios e adeptos do Benfica que não frequentam as Casas do Benfica, de forma a poder comparar esses resultados com aqueles que obtivemos nesta investigação.

Uma limitação da presente investigação foi o facto de só termos inquirido uma amostra de quatrocentos frequentadores das Casas do Benfica, sendo que de qualquer forma esta amostra é estatisticamente representativa da população em estudo, permitindo-nos inferir sobre as principais conclusões retiradas.

Outro contributo desta investigação foi o facto de que a pesquisa se estendeu ao nível internacional, abrangendo Casas do Benfica espalhadas um pouco por todo o mundo. Esta opção deveu-se a considerarmos pertinente perceber se o papel social e uso das Casas do Benfica, bem como o respetivo *customer brand equity*, que se encontram além-fronteiras é, ou não, semelhante aquele que existe em Portugal, visto termos constatado que existem Casas do Benfica espalhadas pelos cinco continentes, facto que consideramos de relevante interesse em termos de investigação. Contudo, pensamos que ainda muito deve ser estudado sobre as Casas do Benfica que se encontram fora de Portugal.

No nosso entender esta investigação apresenta assim um contributo para as Ciências da Educação, quer para o conhecimento existente nas áreas da sociologia do desporto e também nas áreas da gestão e marketing desportivo, sobre a identidade clubística e a marca, no que respeita a uma forma peculiar de associativismo como é o caso das Casas do Benfica, visto não termos encontrado estudos da mesma natureza na literatura existente.

Por outro lado, pensamos também ter contribuído para o desenvolvimento das próprias Casas do Benfica, uma vez que esta investigação poderá servir de complemento ao conhecimento que o próprio clube tem sobre a realidade social, cultural e desportiva, vivida nas Casas do Benfica, através das percepções e representações dos seus associados, fundamentais ao seu sucesso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que nos propusemos estudar nesta tese foram as Casas do Benfica, fenómeno social e cultural, analisado a partir do contexto das organizações desportivas, de forma a contribuir, quer para o aprofundamento do conhecimento científico existente sobre esta temática, quer para a adequação da intervenção destas organizações, de forma a adotar políticas socialmente responsáveis e disponibilizar uma oferta que vá ao encontro das necessidades e desejos daqueles que as frequentam e a elas se associam.

A problemática a que demos resposta com a realização desta investigação foi: o valor da marca Benfica (analisado da perspetiva das percepções dos associados das Casas do Benfica) resulta do sentido de identidade clubística dos seus adeptos/associados e das associações e lealdade que estes mantêm à marca (customer brand equity), sendo que o papel social e os usos das Casas do Benfica potenciam esta relação contribuindo desse modo para o reforço e valorização da marca Benfica.

A existência de cento e oitenta e duas Casas do Benfica, sendo que a sua constituição parte exclusivamente da iniciativa popular e não do *Sport Lisboa e Benfica*, retrata bem a importância que o fenómeno desportivo tem tido ao longo do tempo, fazendo parte da vida das populações.

Considerando então como objeto de estudo a realidade social e cultural das Casas do Benfica, os principais objetivos desta investigação eram: conhecer e compreender a realidade das Casas do Benfica, através da caracterização destas e dos seus frequentadores, nomeadamente no que respeita aos níveis de afiliação, regularidade de frequência e usos; o valor da marca Benfica (analisado da perspetiva das percepções dos associados das Casas do Benfica) resulta do sentido de identidade clubística dos seus adeptos/associados e das associações e lealdade que estes mantêm à marca (customer brand equity), sendo que o papel social e os usos das Casas do Benfica potenciam esta

relação contribuindo desse modo para o reforço e valorização da marca Benfica; e por último, averiguar a influência da idade, sexo, região e afiliação dos atores nas suas representações sobre as Casas do Benfica.

Pesquisámos várias fontes documentais disponibilizadas pela direção do clube, como relatórios e outros documentos internos, tendo ainda realizado algumas conversas informais com elementos de vários departamentos do clube e de alguns associados e responsáveis pelas Casas do Benfica, de forma a começar a desenhar a etapa da recolha de dados quantitativos.

Realizámos um estudo exploratório onde optámos por entrevistar uma amostra de quarenta responsáveis pelas Casas do Benfica, tendo-se a construção do modelo concetual, onde definimos as dimensões, subdimensões e respetivos itens, a partir dos quais elaborámos as perguntas a incluir no questionário, que foi aplicado a uma amostra de quatrocentos frequentadores das Casas do Benfica, estratificada por regiões geográficas, de modo a assegurar a representatividade da mesma.

Podemos concluir, através da análise das respostas dos entrevistados, que os principais objectivos das Casas do Benfica (promover a defesa do bom nome, prestígio e interesse do SLB; contribuir localmente para as boas relações do SLB com outros clubes desportivos e demais entidades; fomentar o benfiquismo; manter a mais estreita colaboração e solidariedade com o SLB; e trabalhar em conjunto com a Fundação Benfica, para a prossecução e concretização dos seus objectivos) estão sempre presentes nas iniciativas desenvolvidas por todas as Casas do Benfica, que conseguem assim cativar a atenção e interesse dos seus associados que participam nos projectos promovidos.

Isto é especialmente visível no contributo que as Casas do Benfica dão ao projecto Fundação Benfica, através da sua divulgação, das parcerias com instituições locais, da angariação de fundos e géneros e da recolha de sangue.

Também o facto de as Casas do Benfica serem frequentadas diariamente não só pelos seus associados, mas também por adeptos/simpatizantes e até pelo público em geral, mostra que estas fazem parte da vida das comunidades locais espalhadas por todo o país, em torno de um interesse comum – o *Sport Lisboa e Benfica*, revelando-se este como um importante agente de socialização.

As iniciativas e actividades promovidas pelas Casas do Benfica, quer do foro cultural, quer do foro desportivo, ajudam a perceber a dinâmica das mesmas, que existem para a satisfação das necessidades e bem-estar dos seus associados, nomeadamente através de promoção de eventos e modalidades desportivas que ocupam os tempos livres dos locais, bem como fomentam o convívio e o espírito benfiquista que o clube almeja.

Esta constatação vai ao encontro dos trabalhos desenvolvidos por Heinemann (1999), que considera o clube desportivo como: parte de um sistema político; parte da cultura; âmbito de socialização; elemento económico; e parte de um município. Pertencer a um clube é parte da vivência de cada um dos seus membros e a conjugação dos interesses pessoais, das capacidades e estilos comportamentais por um lado, e das circunstâncias, organização e estrutura do clube por outro, desenvolvem uma prática social com formas de trabalho, valorização colectiva, formação de grupos e cooperação, que dão especificidade a este tipo particular de organizações desportivas.

Quanto aos principais resultados obtidos no inquérito por questionário aos frequentadores das Casas do Benfica, revelaram que, no que respeita ao sentido de identidade clubística, o nível de afiliação parece ser significativo, contribuindo para tal aspetos como o facto de que a maioria dos frequentadores, cerca de 89%, são associados das Casas do Benfica e 47% são também sócios do *Sport Lisboa e Benfica*. Também a regularidade de frequência das Casas do Benfica é significativa, visto que cerca de 43% tem uma base diária e 47% tem uma base pelo menos semanal.

As Casas do Benfica funcionam como um elo de ligação com o clube (referido como importante ou muito importante por 94% dos frequentadores), e são um ponto de encontro de benfiquistas (também referido pelo mesmo número de respondentes, 94% como muito importante ou importante).

De igual modo, também os tipos de usos dados às Casas do Benfica são significativos, (convívio 82%, assistência aos jogos do SLB pela televisão 74%, serviços de cafetaria /restauração 72%, e participação nas atividades promovidas 67%), assumindo ainda esses usos níveis de importância igualmente significativos (convívio 96%, assistência aos jogos do SLB pela televisão 87%, e participação nas atividades promovidas 84%).

É ainda de salientar que a oferta de atividades e serviços parece ir ao encontro das expectativas dos frequentadores (cafetaria/restauração 88%, o merchandising 73% e os bilhetes para os jogos 62%), havendo no entanto lugar para outro tipo de atividades que o clube poderá sugerir ou até dinamizar em parceria com as Casas do Benfica.

O fato de um número significativo de frequentadores ter referido que gostava que as Casas do Benfica que ainda não disponibilizam atividades/modalidades desportivas o fizessem, só vem reforçar a importância e impacto que estas têm na vida das populações dos diferentes locais do país.

A participação nas atividades socioculturais também é significativa, sendo que é uma constante nas Casas do Benfica, contribuindo também para o sentido de identidade clubística. As participações mais mencionadas são as excursões (72%), a divulgação da Fundação Benfica (59%), os espetáculos de variedades (34%), a angariação de fundos e géneros (17%), os projetos de apoio comunitário (16%) e as exposições (15%), o que revela um envolvimento dos frequentadores nas atividades promovidas pelas Casas do Benfica.

Os níveis de participação e procura desportiva também contribuem para o sentido de identidade clubística, e revelam que apesar da participação desportiva dos

frequentadores nas atividades/modalidades assumir níveis gerais baixos (26%), contudo essa prática é feita essencialmente através das Casas do Benfica (20%), existindo ainda um potencial significativo de crescimento (85%).

Quanto aos principais resultados obtidos nas associações à marca, os atributos que mais contribuem para as associações à marca são os adeptos/atores, a tradição e os valores partilhados nas Casas do Benfica, sendo ainda neste caso de referir que os níveis mais baixos estão relacionados com o indicador sucesso da equipa, o que parece indicar que quando a equipa perde, os níveis de regularidade da frequência às Casas do Benfica, bem como a participação nas atividades promovidas não se altera significativamente.

Dos benefícios apresentados, destacam-se a sociabilidade, as emoções, o entretenimento e o orgulho local como aqueles que revelam níveis mais elevados de associações à marca Benfica por parte dos associados que frequentam as Casas do Benfica. Quanto aos benefícios que mostram os níveis mais baixos de associação à marca Benfica, são a influência do grupo e o escape, o que parece indicar que não são os pais e os amigos que levam a que os associados frequentem as Casas do Benfica, e nem todos atribuem uma importância significativa ao escape que estas proporcionam no que respeita à fuga aos problemas do dia-a-dia.

Quanto às atitudes que se manifestam nas associações à marca Benfica, constatamos que o gosto assume um peso superior ao da importância, contudo, ambos têm elevados níveis de associação.

Por último, os principais resultados observados referentes à lealdade à marca, mostram que o nível de compromisso atual é o mais significativo e o nível de compromisso futuro é menos significativo, no que respeita ao compromisso psicológico referente à lealdade à marca Benfica, vivida pelos frequentadores das Casas do Benfica.

No que respeita ao comportamento, os indicadores mais significativos são: a fidelidade, o acompanhamento, a participação e a assistência aos jogos. Sendo os menos significativos a compra de merchandising e o uso das cores do clube. Importa referir que nem todas as Casas disponibilizam a venda de merchandising, o que pode levar a que alguns dos respondentes não atribuam uma maior importância a este aspeto.

Perante estes resultados, já analisados no capítulo anterior, podemos concluir que os frequentadores das Casas do Benfica formam um agrupamento de indivíduos orientados por características comuns, ou seja, são sócios, associados, adeptos ou simpatizantes do *Sport Lisboa e Benfica*, que possuem laços específicos uns com os outros, observáveis através das experiências de convívio e participação nas atividades promovidas de acordo com os relatos dos mesmos.

À semelhança do que acontece, quando os indivíduos escolhem tornar-se adeptos de um determinado clube, a opção de frequentarem e/ou associarem-se às Casas do Benfica gera um sentimento de pertença a uma grande família, que foi por estes escolhida e não imposta pelo destino. É de igual forma uma oportunidade de partilhar emoções com outros indivíduos, confirmando a teoria de Maffesoli (1998), o que aumenta a intensidade do afeto contribuindo assim para a formação de uma identidade clubística, tornando-se num indicador de pertença à comunidade fundamental para a existência de uma identidade coletiva, que por vezes acaba por se sobrepor às suas identidades individuais. Estas identidades coletivas acompanham as vidas dos frequentadores, que se descrevem de forma muito orgulhosa, como «benfiquistas», que por vezes afirmam nem gostar especialmente de futebol, mas adoram a equipa e neste caso, a Casa do Benfica que frequentam e tudo o que esta representa.

Constatamos que a quase totalidade dos frequentadores são associados das Casas do Benfica e cerca de metade são sócios do *Sport Lisboa e Benfica*, o que revela um nível de afiliação forte, visto que não é obrigatório que se associem para poder frequentar as

mesmas, para participar nas atividades que promovem, bem como para assistir aos jogos do clube ou comprar bilhetes e merchandising do clube.

Outro fator que pode ajudar a explicar esta construção identitária foi o enfraquecimento contemporâneo de outros laços sociais, característico das sociedades industriais, que levou à perda das identidades grupais. Neste sentido, a afiliação e os elevados níveis de frequência às Casas do Benfica por parte dos seus frequentadores, contribui para construir outros laços com a comunidade, aspeto bem visível também nos elevados índices de participação em atividades sociais, culturais e desportivas promovidas por estas. A maioria dos frequentadores afirma frequentar as Casas do Benfica pelo menos uma vez por dia, o que revela uma regularidade de frequência muito significativa.

O futebol acaba assim por funcionar como assunto de interesse comum, contribuindo para tal o papel cultural massificador que este assume em Portugal, referindo a maioria dos frequentadores das Casas do Benfica, que as principais razões que os levam a associarem-se às mesmas são o facto de que estas são um elo de ligação ao clube e um local que funciona como um ponto de encontro de benfiquistas, onde convivem com outros indivíduos igualmente interessados no seu clube de eleição, o *Sport Lisboa e Benfica*.

A noção de *habitus* também se aplica ao âmbito do nosso estudo assumindo-se neste contexto como a relação cultural que os frequentadores das Casas do Benfica estabelecem com a sociedade onde estão inseridos sendo que, por um lado, estes são influenciados pela cultura existente e, por outro, também as suas práticas acabam por funcionar como parte estruturante desses grupos onde se inserem, numa lógica em que as relações de dominação se fazem, desfazem e refazem na e pela interação entre os indivíduos parte do grupo (Bourdieu, 1983).

É também importante destacar a participação nas atividades desportivas promovidas pelas Casas do Benfica, porque os seus frequentadores poderiam escolher praticar atividades/modalidades desportivas em qualquer outro contexto, mas o que se

verificou foi que a maioria dos que afirmam ser atualmente praticantes, escolheu as Casas do Benfica para realizar essas práticas. Existe igualmente um potencial de crescimento significativo, dado o número de frequentadores que demonstrou desejo de iniciar a prática de atividades/modalidades em algumas das Casas que ainda não contemplam esse tipo de oferta. Esta constatação também nos leva a afirmar que as Casas do Benfica são importantes para a promoção do desporto como parte integrante da vida da população, assumindo assim, um importante papel educativo e impulsionador de algo tão importante como o fenómeno desportivo, cujo contributo para a saúde e bem-estar físico e psicológico dos cidadãos, é hoje em dia indiscutível.

Todos estes aspetos revelam que existe um forte sentido de identidade clubística nas Casas do Benfica, o que revela um grande nível de envolvimento e identificação para com o clube.

A identificação com o *Sport Lisboa e Benfica* apresenta assim uma dimensão simbólica que está relacionada com a história do clube, o que mostra que associar-se às Casas do Benfica funciona como um contexto de pertença e sociabilização (Neves & Domingos, 2004) em que os indivíduos se relacionam, convivem e partilham as vitórias e derrotas como se da sua vida pessoal se tratasse, procurando uma alternativa à falta de sentidos de pertença coletivos característicos da sociedade atual.

A socialização existente nas Casas do Benfica, fortemente marcada pela importância que os seus frequentadores atribuem à sociabilidade, enquanto processo contínuo através do qual os indivíduos desenvolvem e moldam as suas identidades sociais, criando uma noção de si próprios e aprendendo a desempenhar diferentes papéis sociais e relacionais (Nixon & Frey, 1996) é assim um fator fundamental para elevar quer o *customer brand equity* (nas suas componentes de associações e lealdade à marca), quer o sentido de identidade clubística, o que será certamente um fator chave na estratégia de gestão do *Sport Lisboa e Benfica*

O grau de lealdade praticamente incondicional que os adeptos têm para com o seu clube favorito, é consistente com a teoria da identidade social, e assemelha estes grupos a tribos modernas (Cova, 1997), com características culturais homogéneas e laços estreitos de solidariedade entre os seus membros, o que faz das Casas do Benfica um meio propício para fortalecer o compromisso psicológico que os seus frequentadores revelam para com a marca Benfica.

Estas reflexões permitem-nos concluir que os níveis elevados de identidade clubística e *customer brand equity* contribuem para a valorização da marca Benfica, o que deverá ser utilizado pela gestão do clube de forma a angariar mais sócios para o *Sport Lisboa e Benfica*, o que potencialmente lhe poderá trazer mais receitas que se traduzem em recursos para investir numa oferta mais adequada e diversificada de atividades desportivas, culturais e recreativas, que contribuam para o bem-estar e qualidade de vida dos seus sócios e todos aqueles que recorrem aos seus serviços.

Concluimos também, através da análise sobre a influência que as variáveis afiliação, região, género e idade podem representar nos tipos de uso, participação nas atividades desportivas, sociais e culturais promovidas pelas Casas do Benfica, bem como nas associações e lealdade à marca, não se mostram muito significativas em termos globais, destacando-se apenas em seguida alguns aspectos, que foram discutidos no capítulo anterior.

As associações à marca são mais fortes nas Ilhas e resto do mundo e mais fracas no Sul de Portugal, ficando o Centro, Norte e Beiras com valores intermédios. O facto de as associações à marca serem mais fortes fora de Portugal vem reforçar a sua importância social, enquanto elo de ligação não só ao seu clube de eleição, mas também ao seu país de origem do qual se encontram geograficamente distantes. Este aspeto deverá ser considerado na estratégia de gestão do clube, pois este nível elevado de *customer brand*

*equity* poderá servir para converter estes frequentadores em sócios do *Sport Lisboa e Benfica*.

As Casas do Benfica representam o fenómeno de glocalização (Giulianotti, 2005), visto que embora o clube *Sport Lisboa e Benfica* se encontre sediado em Lisboa, os seus adeptos encontram-se espalhados por todo o mundo, contribuindo assim para a valorização da marca Benfica.

Também a regularidade com que os frequentadores das Casas do Benfica a elas se deslocam varia conforme o nível de afiliação, tendo nós constatado que são os sócios do SLB e/ou associados das Casas do Benfica que têm níveis de frequência superiores.

Apesar da maioria dos frequentadores serem homens, apenas no tipo de usos dados se regista uma ligeira diferença, sendo que os homens se encontram mais envolvidos na assistência aos jogos do clube pela televisão, na convívio e na participação em atividades promovidas pelas Casas, enquanto as mulheres utilizam mais as mesmas para usufruir dos serviços de restauração/cafetaria e comprar bilhetes e merchandising. Este aspeto pode indicar ao *Sport Lisboa e Benfica* que terá vantagens em implementar estratégias que permitam aumentar o número de mulheres que frequentam as Casas do Benfica, através da oferta de iniciativas/atividades com que elas se identifiquem, visto que ao nível das associações e lealdade à marca os seus valores são idênticos aos dos homens, existindo assim um enorme potencial de angariar sócias para o clube.

Para finalizar, parece existir uma tendência para que os frequentadores mais novos sejam sobretudo associados das Casas do Benfica, até aos trinta anos, existindo depois algum equilíbrio entre os trinta e um e os cinquenta anos, invertendo-se essa tendência a partir dos cinquenta e um anos de idade, em que se constata que para além de serem associados das Casas do Benfica também são sócios do *Sport Lisboa e Benfica*.

Existem diferenças entre as faixas etárias, parecendo existir uma tendência em que os frequentadores mais novos apresentam níveis de frequência, sobretudo, semanais ou mais, até aos quarenta anos, existindo depois algum equilíbrio entre os quarenta e um e os sessenta anos, em que aumenta o peso daqueles que afirmam frequentar as Casas do Benfica duas a três vezes por semana. Essa tendência inverte-se a partir dos sessenta e um anos de idade, em que se constata que os principais níveis de frequência têm um base diária, inclusive, a maioria dos frequentadores das Casas do Benfica com mais de setenta anos frequentam as mesmas mais do que uma vez por dia. Assim, o clube beneficiará também se desenvolver estratégias que envolvam cada vez mais os jovens nas iniciativas/atividades que as Casas do Benfica promovem, pois embora estes apresentem níveis de afiliação menos significativos, possuem associações e lealdade à marca semelhantes às das outras faixas etárias, constituindo assim um enorme potencial de angariação de novos sócios para o *Sport Lisboa e Benfica*.

Em suma, as Casas do Benfica representam um fenómeno social e cultural de grande dimensão e especificidade, que tem vindo a crescer significativamente ao longo do tempo assumindo um papel social importante na vida de muitos portugueses, que as frequentam diariamente e participam nas suas iniciativas de foro cultural, desportivo e até mesmo nas iniciativas de solidariedade social ligadas à Fundação Benfica. Funcionam como elo de ligação ao clube e são um espaço de convívio em que se fomenta o espírito benfiquista, possuindo os seus frequentadores um nível forte de identidade clubística e um igualmente elevado nível de *customer brand equity*, o que se reveste de uma extrema importância para a própria gestão do clube de forma a aproveitar o potencial que este fenómeno social e cultural representa.

Podemos sustentar que se é verdade que hoje não se pode ignorar os novos modos de marketing e comunicação empresariais para sustentar a indústria desportiva, também o é que tudo isso só poderá ser potenciado em organizações desportivas que saibam aliar a indústria desportiva ao papel e uso social das suas marcas, bem como na

envolvência que estabelecem com os seus associados e simpatizantes, assumindo assim as Casas do Benfica um papel social e uso fundamentais para o desenvolvimento do *Sport Lisboa e Benfica* enquanto marca e organização desportiva.

Algumas sugestões poderão passar por aspetos como, as Casas do Benfica devem potenciar os sentimentos de pertença, reforçando a ligação entre os associados. Os produtos e serviços oferecidos pelas Casas do Benfica deverão ser pensados de forma a suportar o existente laço comunitário, sendo importante que todas as pessoas envolvidas na prestação desses serviços reforcem esses mesmos laços.

As políticas de marketing das Casas do Benfica deverão transmitir sempre a cultura e valores históricos do clube, de forma autêntica, cabendo aos responsáveis potenciar a forte relação já existente entre os associados e a marca Benfica. A solidificação dessa relação passa por estreitar os laços emocionais entre os associados, de forma a converter o valor emocional em valor comercial. Esse valor comercial traduz-se na conversão dos frequentadores em associados das Casas do Benfica e sócios do Sport Lisboa e Benfica e, em compradores de produtos como bilhetes para os jogos do clube, merchandising, entre outros produtos e serviços oferecidos.

É também importante que, quer a gestão do clube, quer os responsáveis pelas Casas do Benfica percebam que os adeptos apesar de unidos por uma paixão comum, não são todos iguais. Nesse sentido, deverão ser pensadas estratégias e produtos específicos para os diferentes tipos de associados, como é o caso dos mais jovens e das mulheres, que representam um potencial muito significativo para as receitas das Casas do Benfica e do clube.

Mesmo tendo concluído que os associados das Casas do Benfica são fieis ao clube independentemente dos sucessos ou insucessos da equipa do clube, deverão ser criadas estratégias que minimizem o possível impacto menos positivo que exista num período em que os resultados desportivos não correspondam às expectativas.

## BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. (1998). *Building strong brands*. London: Simon & Schuster Ltd.

Allison, L. & Monnington, T. (2005). Sport, prestige and international relations, in A. Lincon (eds), *The global politics of sport. The role of global institutions in sport*. Oxon: Routledge.

Andrews, D., Manson, D. & Silk, M. (2005). *Qualitative methods in sports studies*. Oxford: Bergpublishers.

Bairner, A. (2001). *Sport, nationalism, and globalization. European and North American perspectives*. New York: State University of New York Press.

Banaji, M. & Prentice, D. (1994). *The self in social contexts*. Annual Review of Psychology, 45, 297-332.

Baudrillard, J. (2008). *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70.

Bauer, H., Sauer, N. & Exler, S. (2008). *Brand image and fan loyalty in professional team sport: a refined model and empirical assessment*. Journal of Sport Management, 22, 205-226.

Beech, J. & Chadwick, S. (2007). *The marketing of sport*. London: Prentice Hall.

Belk, R. (1988). *Possessions and the Extended Self*. Journal of Consumer Research, 15(2), 139-168.

Berry, L. (2000). *Cultivating services brand equity*. Journal of the Academy of Marketing Science, 28 (1), 128-137.

Bilhim, J. (1996). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Blanco, E., Burriel, J., Camps, A., Carretero, J., Landaberea, A.; & Montes, V. (2006). *Manual de la organización institucional del deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.

Boyle, R. & Haynes, R. (2000). *Power play*. London: Longman.

Bourdieu, P. (1983). Como é possível ser esportivo?, in *Questões de Sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero.

Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*. Lisboa: Difel.

Bradley, H. (1996). *Fractured Identities: changing patterns of inequality*. Cambridge: Polity Press.

Brandão, N. (2006). *Prime Time – Do que falam as notícias nos telejornais*. Lisboa: Casa das Letras.

Branscombe, N. & Wann, D. (1991). *The positive social and self-concept consequences of sports team identification*. *Journal of Sport and Social Issues*, 15, 115-127.

Bridgewater, S. (2010). *Football brands*. London: Palgrave Macmillan.

Burns, T. (1966). *The study of consumer behavior: a sociological view*. *Archives Européennes de Sociologie*, VII, 313-329.

Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. Londres: Tavistock Institute.

Caillois, R. (1990). *Les jeux et les hommes*. Paris: Gallimard.

Carvalho, M. (2001). *O clube desportivo popular: função social, inovação, cultura e desenvolvimento*. Porto: Campo de Letras.

Chelladurai, P. (2005). *Managing organizations, for sport and physical activity*. Arizona: Holcomb Hathaway.

Chernatony, L. (2001). *From brand vision to brand evolution: strategically building and sustaining brand*. Oxford: Elsevier Butterworth-heinemann.

Chiavenato, I. (2004). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books Editora.

Coackley, J. (2001). *Sport in society: issues and controversies*, USA: Mcgrawhill.

Cobra, M. & Brezzo, R. (2010). *O novo marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Coelho, J. & Pinheiro, F. (2002). *A paixão do povo. A história do futebol em Portugal*. Porto: Edições Afrontamento.

Constantino, J. (2006). *Desporto: geometria de equívocos*. Lisboa: Livros Horizonte.

Costa, A. (1997). *À volta do estádio. O desporto, o Homem e a sociedade*. Porto: Campo das Letras.

Cova, B. (1997). *Community and consumption. Towards a definition of the linking value of products or services*. *European Journal of Marketing*, 31, 297-316.

Cova, B. & Cova, V. (2002). *Tribal Marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing*. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 595-620.

Coubertin, P. (1931). *Mémoires olympiques*. Paris: Editions Revue EPS.

Crespo, J. (1978). *Para uma sociologia da cultura – O Associativismo desportivo em Portugal*. *Ludens*, 4, 3-13.

Drucker, P. (1985). *Management, tasks, responsibilities and practices*. New York: Harper & Row.

Dumazedier, J. (1980). *Olhares Novos Sobre o Desporto*. Lisboa: Compendium.

Dunning, E. (2010). Civilizing sports. Figurational sociology and the sociology of sport., in E. Smith, *Sociology of sport and social theory* (eds). California: Human Kinetics.

Durkheim, E. (1956). *Les regles de la methode sociologique*. Paris: Presses Universitaires de France.

Elias, N. (1992). *A busca da excitação*. Lisboa : Difel.

Esteves, J. (1999). *O Desporto e as estruturas sociais – um ensaio sobre a interpretação do fenómeno desportivo*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.

Featherstone, M. (1991). *Consumer culture and postmodernism*. London: Sage.

Feio, N. (1970). *Desporto e política*. Lisboa: Compendium.

Fernandes, J. (2003). *O associativismo do pais: no limiar da virtualidade?*. Lisboa: Ministério da Educação, 64-147.

Ferrando, M., Barata, N. & Otero, F. (2002). *Sociología del deporte*. Madrid: Alianza Editorial.

Ferreira, M., Santos, J., Reis, N. & Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial*. Porto: Lidel.

Fisher, J. (1998). *Group-derived consumption: the role of similarity and attractiveness in identification, with a favorite sports team*. *Advances in Consumer Research*, 25, 283-288.

Fischer, J., & Wakefield, K. (1998). *Factors Leading to Group Identification: A Field Study of Winners and Losers*. *Psychology & Marketing*, 15(1), 23.

Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

- Freixo, M. (2010). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Garcia, F., Barata, N. & Otero, F. (1998). *Sociologia del deporte*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gibson, H., Willming, C. & Holdnak, A. (2002). *We're Gators... Not Just Gator Fans: Serious Leisure and University of Florida Football*. *Journal of Leisure Research*, 34(4), 397-425.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1992). *O inquérito. Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Giddens, A.(2000). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Giulianotti, R. (1998). *Football. A sociology of the global game*. Cambridge: Polity Press.
- Giulianotti, R. (2004). *Sport and modern social theorists*. New York: Palgrave MacMillan.
- Giulianotti, R. (2005). *Sport a critical sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2007). *Globalization and sport*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2009). *Globalization and football*. London: Sage.
- Gladden, J. & Funk, D. (2002). *Developing and understanding of brand associations in team sport: empirical evidence from consumers of professional sport*. *Journal of Sport Management*,16, 54-81.
- Gladden, J., Milne, G. & Sutton, W. (1998). *A conceptual framework for assessing brand equity in Division I College Athletics*. *Journal of Sport Managemet*, 12, 4–19.
- Goldlust, J. (2004). Sport as entertainment: the role of mass communications, in *Sport, culture and the media* (eds). Berkshire: Open University Press.

Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. USA: Lexington Books.

Guttman, A. (1978). *From ritual to record: the nature of modern sport*. USA: Columbia University Press.

Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.

Heinemann, K. (1999). *Sociología de las organizaciones voluntárias – el ejemplo del club deportivo*. Valencia: A.E.I.S.A.D.

Herzberg, F. (1996). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.

Hill, M. & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hogg, M., Abrams, D., Otten, S. & Hinkle, S. (2004). *The Social Identity Perspective: Intergroup Relations, Self-Conception and Small Groups*. *Small Group Research*, 35(3), 246-276.

Horne, J. (2006). *Sport in consumer culture*. New York: Palgrave Macmillan.

Horne, J., Tomilson, A. & Whannel, G. (1999). *Understanding Sport*. London: Spon.

Horne, J., & Manzenreiter, W. (2006). An introduction to the sociology of sports mega-events, in J. Horne e W. Manzenreiter (eds), *Sports Mega-Events. Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*. Oxford: Blackwell Publishing.

Hughson, J., Inglis, D. & Free, M. (2005). *The uses of sport: a critical study*. London: Routledge.

Huizinga, J. (2003). *Homo ludens*. Lisboa: Edições 70.

Huot, R. (1999). *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Jozsa, F. (2009). *Global sports. Cultures, markets and organizations*. London: World Scientific.

Jenkins, R. (2008). *Social identity*. London: Routledge.

Kapferer, J. (2000). *A Gestão de Marca - capital de empresa*. Lisboa: Edições CETOP.

Keating, J., Gomes, R. & Miguez (1997). *Dilemas na organização e na gestão da formação de um clube desportivo*. Braga: Universidade do Minho.

Keller, K. (1993). *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. *Journal of Marketing*, 57, 1-33.

Keller, K. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Prentice-Hall, International Edition.

Kennedy, E. & Hills, L. (2009). *Sport, media and society*. Oxford: Berg.

Ketele, J. & Roegiers, X. (1993). *Metodologia de recolha de dados – fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

King, A. (1997). *The lads: masculinity and the new consumption of football*. *Sociology*, 31(2), 329-346.

Koppett, L. (1994). *Sports Illusion, sports reality: a reporter's view of sports, journalism and society*. Urbana: University of Illinois Press.

Kornberger, M. (2010). *Brand society. How brands transform management and lifestyle*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing, a edição do novo milénio*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2008). *Principles of marketing*. London: Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. (2009). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

Laverie, D. & Arnett, D. (2000). *Factors Affecting Fan Attendance: The Influence of Identity Salience and Satisfaction*. *Journal of Leisure Research*, 32(2), 225-246.

Leiss, W., Kline, S. & Jhally, S. (1986). *Social communication in advertising*. London: Routledge.

Lima, S. (1937). *Ensaio sobre desporto*. Lisboa: Sá da Costa.

Lima, S. (1938). *Desporto, jogo e arte*. Lisboa: Civilização Editora.

Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI – teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Lipovetsky, G. (2007). *A felicidade paradoxal. Ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*. Lisboa: Edições 70.

Lipovetsky, G. & Serroy, J. (2010). *A cultura mundo. Resposta a uma sociedade desorientada*. Lisboa: Edições 70.

Maffesoli, M. (1998). *O tempo das tribos. O declínio do individualismo nas sociedades de massa*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

Magname, G. (1964). *Sociologie du sport - situation du loisir sportif dans la culture contemporaine*. France: Gallimard.

Madrigal, R. (1995). *Cognitive and affective determinants of fan satisfaction with sporting event attendance*. Journal of Leisure Research, 27.

Madrigal, R. (2002). *Social Identity effects in a belief-attitude-intentions hierarchy: implications for corporate sponsorship*. Psychology & Marketing, 2, 145-165.

Maguire, J. (1999). *Global sport: identities, societies, civilizations*. Cambridge: Blackwell Publishers.

Maguire, J. (2006). Sport and globalization: key issues, phases, and trends, in A. Raney & J. Bryant, *Handbook of sports and media*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.

Mahony, D., Madrigal, R. & Howard, D. (2000). *Using the Psychological Commitment to Team (PCT) scale to segment sport consumers based on loyalty*. Sports Marketing Quarterly, 9, 15-25.

Marivoet, S. (1998). *Aspectos sociológicos do desporto*. Lisboa: Livros Horizonte.

Marivoet, S. (2001). *Hábitos Desportivos da População Portuguesa*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.

Marivoet, S. (2006). *Euro 2004. Um evento global em Portugal*. Lisboa: Livros Horizonte.

Marivoet, S. (2007). *Ética do Desporto. Princípios, Práticas e Conflitos. Análise sociológica do caso português durante o Estado Democrático do século XX*. Tese de Doutoramento em Sociologia. Lisboa: ISCTE-IUL.

Markovits, A. & Rensmann, L. (2010). *Gaming the world. How sports are reshaping global politics and culture*. Oxford: Princeton University Press.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Matsuoka, H., Chelladurai, P. & Harada, M. (2003). *Direct and Interaction Effects of Team Identification and Satisfaction on Intention to Attend Games*. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), 244-253.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. USA: McGrawHill.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Morris, D. (1981). *A tribo do futebol*. Lisboa: Europa América.

Muniz, A. & O'Guinn, T. (2001). *Brand Community*. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412 - 421.

Murad, M. (2006). *O futebol e a sociologia. O desporto entre lugares: o lugar das Ciências Humanas para a compreensão do desporto*. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Neves, J. & Domingos, N. (2011). *Uma história do desporto em Portugal – Volume I: Corpo, Espaços e Média*. Vila do Conde: Quidnovi.

Neves, J. & Domingos, N. (2004). *A época do futebol. O jogo visto pelas ciências sociais*. Lisboa: Assírio e Alvim.

Nixon, H. & Frey, J. (1996). *A sociology of sport*. California: Wadsworth Publishing Company.

Olsen, B. (1995). *Brand loyalty and consumption patterns. Contemporary marketing and consumer behavior – an anthropological sourcebook*. London: Sage Publications.

Parker, K. & Stuart, T. (1997). *The West Ham Syndrome*. *Journal of the Market Research Society*, 39, 509-517.

Pedersen, P., Parcks, J. B., Quarterman, J. & Thibault, L. (2011). *Contemporary sport management*. USA: Human Kinetics.

Pires, G. (2007). *Agôn: gestão do desporto – o jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.

Pitts, B. & Stotlar, D. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. São Paulo: Phorte Editora.

Porat, A. (2010). *Football Fandom: a bounded identification*. *Soccer & Society*, 11, 277-290.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rees, C. & Miracle, A. (2000). Education and sports. in J. Coakley & E. Dunning. *Handbook of sport studies*. London: Sage.

Rein, I., Kotler, P. & Shields, B. (2006). *The elusive fan. Reinventing sports in a crowded marketplace*. New York. McGraw-Hill.

Richardson, B. (2004). *New Consumers and Football Fandom: The Role of Social Habitus in Consumer Behaviour*. *Irish Journal of Management*, 25(1), 88.

Richelieu, A. & Boulaire, C. (2005). *A post modern conception of the product and its applications to professional sport*. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7, 23-34.

Robinson, M. (2010). *Sport club management*. California: Human Kinetics.

Robbins, S., Coulter, M. & Stuart-Kotze, R. (2003). *Management*. Toronto: Prentice Hall.

Robertson, R. (1992). *Globalization*. London: Sage.

Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity, in M. Featherstone, S. Lash. & R. Robertson. (eds). *Global Modernities*. London: Sage.

Ross, K. & Nightingale, V. (2003). *Media and audiences: new perspectives*. Maidenhead: Open University Press.

Sá, D. & Sá, C. (2009). *Marketing para desporto – um jogo empresarial*. Lisboa: IPAM.

Sá, J. & Reto, L. (2002). *Voxpopuli. O estado da opinião em Portugal*. Lisboa: Sic e Bertrand Editora.

Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da empresa: organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.

Sargeant, A. (2005). *Marketing management for nonprofit organizations*. Oxford: Oxford University Press.

Schaefer, R. (2006). *Sociologia*. São Paulo: MacGraw Hill.

Schein, E. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan Management Review, 25, 3.

Shouten, J., & McAlexander, J. (1995). *Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers*. Journal of Consumer Research, 22(1), 43-61.

Simmel, G. (2008). *Sociological theory*. New York: MacGarw-Hill.

Sousa, C. (2008). Determinantes da Produção do Euro 2004 nas Manifestações de Identidade, in C. Sousa e J. C. Jesuino (coords.). *Identidade e Emoções em Eventos Desportivos. O caso Euro 2004*. Lisboa: Instituto Piaget.

Sousa, J. (1986). *Para o conhecimento do associativismo desportivo em Portugal: estudo sociológico das coletividades desportivas no quadro do desporto federado*. Tese de doutoramento. Lisboa: ISEF

Sutton, W, Mark, M., Milne, G & Cimperman, J. (1997). *Creating and fostering fan identification in professional sports*. Sports Marketing Quarterly, 6, 15-22.

Taylor, F. (1995). *Princípios de administração científica*. São Paulo: Editora Atlas, S.A.

Tajfel, H. (1974). *Social Identity and Intergroup Behaviour*. Social Science Information, 13, 65-93.

Tajfel, H. (1992). *Social Psychology of Intergroup Relations*. Annual Review of Psychology, Palo Alto. CA: Annual Reviews, 33, 1-39.

Tajfel, H., & Turner, J. (1986). *The social identity theory of intergroup behavior*. Chicago: Nelson-Hall.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Madrid: McGraw Hill.

Underwood, R., Bond, E. & Baer, R. (2001). *Building service brands via social identity: lessons from the sports marketplace*. Journal of Marketing Theory and Practice. Winter 2001.

Wagg, S., Brick, C., Wheaton, B. & Caudwell, J. (2009). *Key concepts in sport studies*. London: Sage.

Wann, D. (1996). *Seasonal changes in Spectators' Identification and Involvement with and Evaluations of College Basketball and Football Teams*. The Psychological Record, 46(1), 201-215.

Waters, M. (1995). *Globalization*. London: Routledge.

Westerbeek, H., & Smith, A. (2003). *Sport business in the global marketplace*. London: Palgrave Macmillan.

Whannel, G. (1992). *Fields in vision*. London: Routledge.

Woodward, K. (1997). *Identity and difference*. London: Sage, in association with the Open University.

Yiannakis, A. (1989). *Some contributions of sport sociology to the marketing of sport and leisure organizations*. *Journal of Sport Management*, 3, 102-115

## **Webgrafia**

Futebol Finance. (2011). *As trinta marcas mais valiosas do futebol europeu*. Acedido a 12 de Abril de 2012 em <http://www.futebolfinance.com>.

Instituto de Desporto de Portugal [IDP]. (2011) *Estatísticas do Desporto de 1996 a 1999*. Acedido a 25 de Maio de 2012 em <http://www.idesporto.pt/>.

Sport Lisboa e Benfica (2012), *Sport Lisboa e Benfica*. Acedido a 20 de Janeiro de 2012 em [www.slbenfica.com](http://www.slbenfica.com).

### **Outras referências bibliográficas**

Lei 5/2007 de 16 de Janeiro, artigo 2º. *Lei de Bases da Atividade Física e Desporto*.

Comissão das Comunidades Europeias [CCE]. (2007). *Livro Branco do Desporto*. Comissão das Comunidades Europeias.

Conselho da Europa [CE]. (1992). *Carta Europeia do Desporto*. Conselho da Europa.

Sport Lisboa e Benfica [SLB] (2012). *Relatório Interno*. Sport Lisboa e Benfica. Lisboa.

Sport Lisboa e Benfica [SLB] (2011). *Relatório & Contas*. Sport Lisboa e Benfica. Lisboa.

Sport Lisboa e Benfica [SLB] (2010). *Plano estratégico da Fundação Benfica*. Sport Lisboa e Benfica. Lisboa.

Varela, M. (2007, 6 de Novembro). *A ciência do marketing*. *Jornal de negócios*, 43.

---

## **APÊNDICES E ANEXOS**

---

# APÊNDICES

## Apêndice 1 – Roteiro de entrevista para os responsáveis pelas Casas do Benfica

Esta entrevista faz parte de uma investigação que está a ser realizada no âmbito do Doutoramento em Educação, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias em Lisboa, pela aluna Ana Sousa, com orientação dos Professores Nuno Goulart Brandão e Miguel Varela.

Pretende-se com esta entrevista que responda às seguintes questões apenas no âmbito da sua atual responsabilidade como representante legal desta Casa do Benfica.

1 – A utilização da Casa do Benfica de que é responsável limita-se aos seus associados, ou também, é frequentada por outros cidadãos não associados ao Clube?

2 - Qual o uso que os associados dão a esta Casa do Benfica?

3 – Com que regularidade os associados frequentam esta Casa do Benfica?

4 – Na sua opinião, porque é que acha que os associados que frequentam esta Casa entendem como importante agregarem-se a ela, e não, apenas serem sócios do Clube?

5 – Ainda na sua opinião, a socialização é determinante para a vitalidade desta Casa do Benfica?

(considere socialização como processo em que o individuo se torna membro de uma comunidade assimilando a cultura que lhe é própria)

6 – Promovem iniciativas de foro cultural? Quais?

7 – Promovem iniciativas de foro desportivo? Quais?

8 – Que tipo de negócios e/ou atividades considera como possíveis de implementar no desenvolvimento, crescimento e rentabilização da atividade desta Casa do Benfica?

9 – De que forma entende que esta Casa do Benfica pode contribuir para o desenvolvimento do projeto “Fundação Benfica”?

### **Casas do Benfica que ainda têm a imagem antiga**

10 – Na sua opinião, considera que a “Nova Imagem” que tem sido implementada noutras Casas do Clube pode contribuir, ou não, para o desenvolvimento e crescimento desta Casa do Benfica?

### **Casas do Benfica que já têm a nova imagem**

10 – Na sua opinião, a “Nova Imagem” tem contribuído para o desenvolvimento desta Casa do Benfica?

## Apêndice 2 – Inquérito (questionário) às Casas do Benfica

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS

### INQUÉRITO ÀS CASAS DO BENFICA

O presente inquérito destina-se à elaboração de uma investigação sobre a realidade social e cultural das Casas do Benfica, conduzida pelo Instituto de Educação da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Agradecemos desde já a sua colaboração e comprometemo-nos a garantir a confidencialidade de todas as informações prestadas, que apenas serão utilizadas neste trabalho de natureza científica.

**Nota:** Por favor assinale com uma cruz (x) no  /  correspondente, ou responda por extenso sempre que necessário.

#### PARTE I – Afiliação

**P1. Qual a Casa do Benfica que frequenta?**

\_\_\_\_\_ Cód\_\_\_\_\_

**P2. Tipo de afiliação:**

- 1  Sócio do Sport Lisboa e Benfica (SLB)
- 2  Sócio do SLB e Associado da Casa do Benfica
- 3  Associado da Casa do Benfica
- 4  Simpatizante do SLB
- 5  Outro

**P3. É sócio do SLB há:**

- 1  < 1 ano
- 2  1 a 10 anos
- 3  11 a 20 anos
- 4  21 a 30 anos
- 5  31 a 40 anos
- 6  41 a 50 anos
- 7  > 50 anos

**P4. É associado da Casa do Benfica há:**

- 1  < 1 ano
- 2  1 a 10 anos
- 3  11 a 20 anos
- 4  21 a 30 anos
- 5  31 a 40 anos
- 6  > 40 anos

**P5. Qual o grau de importância face às razões que o levam a ser associado da Casa do Benfica?**

(Nota: indique uma opção por linha)

Nada importante    Pouco importante    Indiferente    Importante    Muito importante  
1                    2                    3                    4                    5

- 1. A Casa é um elo de ligação com o clube
- 2. As quotas da Casa são mais baratas do que as do SLB
- 3. A Casa é um ponto de encontro de benfiquistas
- 4. Pelo convívio com os outros associados
- 5. Outra, qual: \_\_\_\_\_
- 6. Outra, qual: \_\_\_\_\_

<input type="radio"/>	-----	<input type="radio"/>						
<input type="radio"/>	-----	<input type="radio"/>						
<input type="radio"/>	-----	<input type="radio"/>						
<input type="radio"/>	-----	<input type="radio"/>						
<input type="radio"/>	-----	<input type="radio"/>						
<input type="radio"/>	-----	<input type="radio"/>						

**P6. Com que regularidade frequenta a Casa do Benfica?**

- 1  Mais do que uma vez por dia
- 2  Uma vez por dia
- 3  Duas a três vezes por semana
- 4  Semanal
- 5  Quinzenal
- 6  Mensal
- 7  Só nos dias dos jogos do SLB
- 8  Outra, qual? \_\_\_\_\_ Cód \_\_\_\_\_

**PARTE II – Usos das Casas do Benfica**

**P7. O que faz quando frequenta a Casa do Benfica?**

(Nota: pode dar mais do que uma resposta)

- 1  Assisto aos jogos do SLB na televisão
- 2  Convivo com os outros associados
- 3  Participo atividades que a Casa do Benfica promove
- 4  Usufruo dos serviços de cafetaria/restauração
- 5  Compro bilhetes para os jogos do SLB
- 6  Compro merchandising (artigos) do SLB
- 7  Outra, qual? \_\_\_\_\_ Cód \_\_\_\_\_

**P8. O que é para si mais importante na Casa do Benfica que frequenta?**

(Nota: deve indicar apenas uma opção por linha)

	Nada importante 1	Pouco importante 2	Indiferente 3	Importante 4	Muito importante 5
1. Assistir aos jogos do SLB na televisão	<input type="radio"/>				
2. Conviver com os outros associados	<input type="radio"/>				
3. Participar nas atividades	<input type="radio"/>				
4. Usufruir dos serviços de cafetaria/restauração	<input type="radio"/>				
5. Comprar bilhetes para os jogos do SLB	<input type="radio"/>				

**P9. Indique quais os serviços que gostaria que a Casa do Benfica lhe oferecesse:**

(Nota: pode escolher mais do que uma resposta, mas deve indicar apenas uma opção por linha)

	A Casa já oferece 1	A Casa não oferece, mas eu gostaria que oferecesse 2	A Casa não oferece, nem considero necessário 3
1. Serviços de cafetaria/restauração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Merchandising (artigos) do SLB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Acesso à compra de bilhetes para os jogos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Máquinas de euromilhões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Espetáculos de variedades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Excursões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Outra, qual: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Outra, qual: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Outra, qual: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### PARTE III – Atividades Sociais, Culturais e Desportivas

**P10. No apoio à Fundação Benfica, qual o seu contributo/participação no que respeita às iniciativas promovidas pela Casa do Benfica?** (Nota: pode dar mais do que uma resposta)

- 1  Divulgação da Fundação Benfica
- 2  Angariação de fundos e géneros
- 3  Apoio comunitário
- 4  Recolhas de sangue
- 5  Outra (s) qual/quais? \_\_\_\_\_

CÓD \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**P11. Em quais das seguintes atividades culturais promovidas pela Casa do Benfica participa?**

(Nota: pode dar mais do que uma resposta)

- 1  Excursões
- 2  Exposições
- 3  Espetáculos de variedades
- 4  Outra (s) qual/quais? \_\_\_\_\_

CÓD \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**P12. Relativamente ao seu percurso desportivo, qual das seguintes situações é a sua?**

- 1  Nunca pratiquei desporto (passe à questão P15)
- 2  Já pratiquei mas agora não pratico (passe à questão P15)
- 3  Sou atualmente praticante

**P13. Participa em alguma das atividades desportivas promovidas pela Casa do Benfica?**

- 1  Sim
- 2  Não (passe à questão P15)

**P14. Se sim, qual/quais as atividades/modalidades?**

(Nota: pode dar mais do que uma resposta)

- 1. \_\_\_\_\_ COD \_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_ COD \_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_ COD \_\_\_\_

**P15. Gostaria de praticar alguma atividade desportiva que ainda não é oferecida pela Casa?**

- 1  Sim
- 2  Não (passe à questão P21)

**P16. Se sim, qual/quais as atividades/modalidades?**

(Nota: pode dar mais do que uma resposta)

- 1. \_\_\_\_\_ COD \_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_ COD \_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_ COD \_\_\_\_

**P17. Estaria disponível para praticar essas atividades desportivas todas as semanas?**

- 1  Sim
- 2  Não (passe à questão P22)

**P18. Se sim, quantas vezes por semana teria disponibilidade? \_\_\_\_\_ vezes**

**P19. Quantas horas por semana ? \_\_\_\_\_ horas**      **P20. Quantos meses por ano? \_\_\_\_\_ meses**

**P21. Gostaria de praticar essa modalidade enquanto desporto de:**

- 1  Competição/federado
- 2  Lazer/tempo livre

## PARTE IV – Marca Benfica

**P22. Relativamente à Casa do Benfica que frequenta, qual a sua opinião face a cada um dos seguintes atributos:**

(Nota: deve indicar uma resposta por cada linha)

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1. Quando a equipa ganha venho mais à Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Gosto da imagem da Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Gosto das instalações da Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. As atividades promovidas pela Casa criam entusiasmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A tradição benfiquista está presente na Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A Casa partilha os valores dos benfiquistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. São as pessoas que dão vida à Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**P23. Relativamente à Casa do Benfica que frequenta, qual a sua opinião face a cada um dos seguintes benefícios e atitudes:**

(Nota: deve indicar uma resposta por cada linha)

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1. A Casa ajuda-me a ter orgulho do local onde vivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Os meus amigos associam-me à Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Comecei a frequentar a Casa por causa de amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Comecei a frequentar a Casa por causa da família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Pensar na Casa traz-me boas memórias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Frequentar a Casa ajuda-me a esquecer problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gosto de conviver aqui na Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A Casa proporciona-me muitas alegrias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Divirto-me quando frequento a Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Sempre que tenho tempo livre venho para cá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Frequentar aqui a Casa é muito importante para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Gosto muito desta Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**P24. Relativamente à Casa do Benfica que frequenta, qual a sua opinião face a cada uma das seguintes afirmações:**

(Nota: deve indicar uma resposta por cada linha)

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1. Nada me faria deixar de vir cá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Não me imagino a viver sem vir aqui à Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Quando a equipa perde venho na mesma à Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Assistir aos jogos do SLB é aqui ou no estádio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Venha ou não cá, estou sempre a par das iniciativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Compro sempre os artigos do SLB aqui na Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sempre que venho aqui uso algo com as cores do SLB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Participo em todas as iniciativas aqui da Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PARTE V – Dados de Caracterização

### P25. Sexo:

- 1  Masculino
- 2  Feminino

### P26. Qual a sua idade?

- 1  < 20 anos
- 2  21 a 30 anos
- 3  31 a 40 anos
- 4  41 a 50 anos
- 5  51 a 60 anos
- 6  61 a 70 anos
- 7  > 70 anos

### P27. Qual o seu nível de escolaridade?

- 1  Sem estudos/sabe ler e escrever
- 2  1º e 2º Ciclos do Ensino Básico (Primária/Ciclo preparatório)
- 3  3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)
- 4  Ensino Secundário (12º ano)
- 5  Ensino Superior

### P28. Neste momento, em qual das seguintes situações se encontra:

- 1  Exerce uma atividade remunerada
- 2  Estudante (passe à questão P29)
- 3  Doméstica (passe à questão P29)
- 4  Desempregado(a)
- 5  Reformado(a)

### P29. Qual é a sua atual ou última profissão?

---

### P30. Qual a profissão da pessoa que mais contribui para o agregado familiar?

---

### P31. A profissão que acaba de referir é/era desenvolvida:

- 1  Por conta própria
- 2  Por conta de outrem (passe à questão P33)

### P32. No caso de trabalhar/ter trabalhado por conta própria:

- 1  É/era trabalhador em nome individual (passe à questão P33)
- 2  Tem/tinha empregados a seu cargo

### P33. No caso de ter/ter tido empregados a seu cargo, quantos são/eram?

- 1  6 ou mais
- 2  Até 5

### P34. Reside em:

- 1  Área Metropolitana (Grande Lisboa/Porto)
- 2  Cidade
- 3  Aldeia/Vila

Muito obrigado pela sua colaboração!

4

# ANEXOS

## Anexo 1 – Tabela das atividades profissionais

01	Patrões, proprietários (agricultura, comércio, indústria, serviços)
02	Diretores de nível superior (desempenho de cargos de direção)
03	Profissões liberais e similares (todas as profissões que requerem uma licenciatura)
04	Chefes intermédios (ocupação de cargos de chefia nos serviços ou na indústria)
05	Trabalhadores com uma formação específica (trabalhadores qualificados na área dos serviços)
06	Empregados de escritório, comércio, Segurança (sem uma qualificação profissional exigida)
07	Trabalhadores manuais e similares (profissionais da indústria)
08	Trabalhadores agrícolas
09	Pescadores

## Anexo 2 – Tipologia dos grupos sociais

<b>Empresários e Quadros Superiores (EQS)</b>	
<b>EQS = (GE + QDS)</b>	
<b>Grandes Empresários (GE)</b>	$(P31=1 \wedge P32=2 \wedge P33=1)$
<b>Quadros Dirigentes e Superiores (QDS)</b>	$[(P29=2 \vee P29=3) \wedge \{(P31=2 \vee [P31=1 \wedge P32=1]) \vee (P31=1 \wedge P32=2 \wedge P33=2)\}]$
<b>Serviços de Enquadramento e Execução (SEE)</b>	
<b>SEE = (PP + QS + TE)</b>	
<b>Pequenos Proprietários (PP)</b>	$\{[(P29=1 \vee P29=4 \vee P29=5 \vee P29=6 \vee P29=7 \vee P29=8 \vee P29=9) \wedge \{(P32=1) \vee (P32=2 \wedge P33=2)\}]\}$
<b>Qualificados dos Serviços (QS)</b>	$[(P29=4 \vee P29=5) \wedge (P31=2)]$
<b>Trabalhadores de Execução (TE)</b>	$(P29=6 \wedge P31=2)$
<b>Profissionais da Indústria (PI)</b>	
<b>PI = O</b>	
<b>Operariado (O)</b>	$(P29=7 \wedge P31=2)$
<b>Trabalhadores Agrícolas e Pescas (TAGP)</b>	
<b>TAGP = TAG + P</b>	
<b>Trabalhadores Agrícolas (TAG)</b>	$(P29=8 \wedge P31=2)$
<b>Pescadores (P)</b>	$(P29=9 \wedge P31=2)$

### Anexo 3 – Indicadores COMPASS

<b>Tipo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Membro de Clube</b>	<b>Competitivo</b>
<b>Competitivo, organizado, intensivo</b>	$\geq 120$	Sim	Sim
<b>Intensivo</b>	$\geq 120$	Não	Não
	$\geq 120$	Sim	Não
	$\geq 120$	Não	Sim
<b>Regular, competitivo, e/ou organizado</b>	$\geq 60$ e $< 120$	Não	Sim
	$\geq 60$ e $< 120$	Sim	Não
	$\geq 60$ e $< 120$	Sim	Sim
<b>Regular, recreativo</b>	$\geq 60$ e $< 120$	Não	Não
<b>Irregular</b>	$\geq 12$ e $< 60$	Sim	Sim
	$\geq 12$ e $< 60$	Sim	Não
	$\geq 12$ e $< 60$	Não	Sim
	$\geq 12$ e $< 60$	Não	Não
<b>Ocasional</b>	$\geq 1$ e $< 12$	Sim	Sim
	$\geq 1$ e $< 12$	Sim	Não
	$\geq 1$ e $< 12$	Não	Sim
	$\geq 1$ e $< 12$	Não	Não
<b>Não participantes</b>	Nenhuma	-	-