



Universidade de Aveiro Departamento de Comunicação e Arte
2015

**RUI GOMES
GONÇALVES**

**AS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS E OS NOVOS
MÍDIA: TENDÊNCIAS E BOAS PRÁTICAS**



**RUI GOMES
GONÇALVES**

**AS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS E OS NOVOS
MÍDIA: TENDÊNCIAS E BOAS PRÁTICAS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Multimédia, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria João Antunes do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Prof. Doutor Telmo Eduardo Miranda Castelão da Silva
Prof. Auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro

Prof^a. Doutora Marta Alexandra da Costa Ferreira Dias
Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Eng^a Industrial da Universidade de Aveiro

Prof^a. Doutora Maria João Lopes Antunes
Professora Auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Às pessoas que por uma ou outra razão fizeram parte do meu percurso de vida social, escolar e profissional.

Primeiro à minha esposa Andrea, essencialmente pela força e coragem que me foi passando diariamente, pelo grande apoio e colaboração nesta fase da nossa vida. Iguamente importantes os meus pais, pela compreensão que tiveram neste tempo em que, por vezes, pouco os pude acompanhar, mesmo sem os esquecer.

Agradeço também aos meus amigos e aos responsáveis pelo Colégio D. José I, pela compreensão e disponibilidade para me ajudar.

Não posso também deixar de mencionar o meu obrigado aos responsáveis do Sporting Clube de Braga e do Clube dos Galitos, pela forma solícita e pronta como colaboraram neste estudo.

Por fim, mas não menos importante, um cumprimento especial à minha orientadora, professora Maria João Antunes, pelo exemplo de profissionalismo, pelo rigor e atenção dada e sobretudo pelos ensinamentos passados ao longo desta “jornada de dois anos letivos”.

Deixo igualmente uma dedicatória, com tons de saudade, a alguém que já partiu há alguns anos, mas que norteia todo o meu percurso de vida e me ajudou a nunca desistir, pois já descrevem os versos de Camões, n’Os Lusíadas “é fraqueza desistir-se da cousa começada”.

palavras-chave

Organização Desportiva; Novos *Mídia*; Adeptos; Marca; Marketing relacional; *stakeholders*

resumo

O presente trabalho de dissertação centra-se no fenómeno da comunicação digital, mediada pelos novos *mídia*, em duas organizações/clubes desportivos, um de menor e outro de maior dimensão, respetivamente o Clube dos Galitos de Aveiro e o Sporting Clube de Braga.

Num tempo em que proliferam as redes sociais e a informação digital ganha cada vez mais preponderância, importa perceber como é que as organizações/clubes trabalham e aproveitam todo o potencial comunicativo e de marketing garantido pelos novos *mídia*.

O desenvolvimento destes *mídia*, a promoção das tecnologias e plataformas digitais incentivam igualmente a génese do ciberadepo, que cada vez mais se transforma também num produtor de conteúdos sobre os clubes.

Esta dissertação expõe um estudo baseado em três fases de análise: numa primeira fase, com recurso a uma tabela de observação, analisou-se a presença dos clubes da atual Liga NOS e de quatro clubes da região de Aveiro, nos principais *mídia* digitais; numa segunda fase, realizaram-se duas entrevistas aos responsáveis de marketing/comunicação do S.C.Braga e do Clube dos Galitos, onde se conseguiu obter uma descrição pormenorizada da forma como estes dois clubes trabalham atualmente a comunicação digital e quais as suas perspetivas futuras face a este fenómeno; numa última fase, realizou-se uma análise quantitativa, com recurso à aplicação de um inquérito por questionário aos adeptos, relativo ao fenómeno da comunicação dos clubes baseado nos novos *mídia*. Nesta fase, foram obtidos resultados sobre as expetativas dos adeptos e sua visão face ao trabalho que os clubes desenvolvem na comunicação suportada em plataformas digitais.

As informações recolhidas, através dos diferentes instrumentos de recolha de dados, permitiram traçar um conjunto de boas práticas e tendências na utilização dos novos *mídia*, pelas organizações/clubes desportivos, visando a sua promoção junto do maior número possível de adeptos e outros *stakeholders*. Estas informações encontram-se resumidas num *flyer*, a disponibilizar às organizações/clubes desportivos interessados.

keywords

Sports Organization; New Media; fans; brand; Relationship marketing; stakeholders

abstract

This dissertation focuses on the phenomenon of digital communication mediated by new media in two organizations / sports clubs, a smaller one (Aveiro Galitos Club) and a larger one (Sporting Clube de Braga).

At a time when proliferation of social networks and the digital information is becoming more relevant, it is important to understand how organizations / clubs work and capitalize on all the communication and marketing potential afforded by new media.

The development of these media, the promotion of digital technologies and platforms also encourage the genesis of the ciberfan, which increasingly also becomes a content producer about the clubs.

This paper presents a study based on three phases of analysis: initially, using an observation table, the presence of the current League NOS clubs and four clubs in the region of Aveiro were analyzed on the principal digital media; subsequently, there were two interviews with the SCBraga and the Galitos Club marketing / communication directors where it was possible to get a detailed description of how these two clubs are currently working with digital communication and their future prospects with respect to this phenomenon; in the final phase, a quantitative analysis was performed by use of a questionnaire to fans about the phenomenon of communication of the clubs based on the new media. At this stage, results were obtained on the expectations of the fans and their vision towards the work that clubs have developed in communication supported by digital platforms.

The information gathered through the different data collection methods allowed a set of best practices and trends to be drawn in the use of new media by organizations / sports clubs, with the purpose of promoting their activities to the largest possible number of fans and other stakeholders. This information is summarized in a flyer, to be made available to organizations / stakeholders sports clubs.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

ÍNDICE DE CONTEÚDOS	1
ÍNDICE DE FIGURAS	3
ÍNDICE DE TABELAS	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	4
INTRODUÇÃO	5
1. Caracterização do problema de investigação	5
2. Questão de Investigação	6
3. Finalidades e objetivos do trabalho	6
4. Modelo de análise	7
5. Estrutura do trabalho	9
6. Metodologia de investigação	9
6.1. Estudos de caso	9
6.2. Participantes no estudo	10
6.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados	11
CAPÍTULO 1 – AS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS E OS NOVOS MÍDIA	13
1. O desporto (conceito)	13
1.1. O papel do desporto	13
1.2. Adepto/espectador/consumidor do desporto	15
2. Novos <i>mídia</i> /social <i>mídia</i>	16
2.1. Comunicação digital 2.0	20
2.2. O conceito e o papel das redes sociais	23
2.3. Redes sociais no desporto	27
3. Marketing desportivo	31
3.1. O produto desportivo	33
3.2. A Marca e o adepto	34
3.3. O <i>Brand Equity</i> na marca desportiva	36
3.4. Marketing desportivo digital	38
3.5. Ciberadepto	41
4. Comunicação multimédia/digital dos clubes	45
4.1. Presença dos clubes nos meios digitais	50
5. Síntese conclusiva	55
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	59
CAPÍTULO 3 – NOVOS MÍDIA NAS ORGANIZAÇÕES/CLUBES DESPORTIVOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	63
1. Presença dos clubes/organizações desportivas nos novos <i>mídia</i>	63
2. Estudo de casos (Sporting Clube de Braga e Clube dos Galitos)	75

2.1.	Sporting Clube de Braga	75
2.2.	Clube dos Galitos	78
3.	Apresentação e análise dos resultados relativos à aplicação das entrevistas e dos inquéritos por questionário	79
3.1.	Síntese de resultados dos inquéritos por entrevista	85
4.	Análise dos inquéritos por questionário	87
4.1.	Caracterização da amostra.....	87
4.2.	Meios digitais e plataformas utilizadas	89
4.3.	Envolvimento do adepto/fã com a organização desportiva	90
4.4.	Comunicação dos clubes.....	92
4.5.	Conteúdos privilegiados pelos adeptos/fãs dos clubes	93
4.6.	Importância da presença dos clubes nos meios digitais.....	96
	CONCLUSÕES	99
	BIBLIOGRAFIA	109
	ANEXOS	115
	Anexo 1. Transcrição da entrevista ao Sr. Presidente do Clube dos Galitos, António Granjeia	115
	Anexo 2. Transcrição da entrevista ao Diretor do Marketing do Sporting Clube de Braga, Rui Romeiro	119
	Anexo 3. Inquérito por questionário aplicado a adeptos de clubes.....	123
	Anexo 4. <i>Flyer</i> com conjunto de boas práticas para os clubes organizarem a sua comunicação digital mediada pelos novos <i>mídia</i>	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Processo comunicativo envolvendo os media tradicionais e os novos <i>mídia</i> , nomeadamente na presença dos <i>mídia</i> sociais. (consultado em 30/12/2014)	19
Figura 2: Funcionalidades da web 2.0 apresentadas por Safko & Brake (2010)	23
Figura 3: Prisma da conversação de Brian Solis, onde constam as diversas plataformas de social <i>mídia</i>	24
Figura 4: Apresentação dos <i>sites</i> de redes sociais mais usados no mundo. (consultado em 26/12/2014)	25
Figura 5: Mensagens de apoio ao treinador Marco Silva, postadas na página oficial do <i>Facebook</i> do Sporting Clube de Portugal. (consultado em 15/01/2015).....	29
Figura 6: Mensagem de apoio, publicada no <i>Instagram</i> , do agente desportivo do treinador de futebol do Sporting Clube de Portugal, Marco Silva. (consultado em 14/01/2015).....	30
Figura 7: Novo paradigma da comunicação digital desportiva, segundo Newman et al.(2013).....	46
Figura 8: As responsabilidades dos clubes na sua ligação com os <i>mídia</i> , segundo Zhang et al. (2011).	47
Figura 9: Fatores promotores do sucesso das organizações na comunicação digital, segundo Monteiro (2014).	48
Figura 10: Número de seguidores das páginas oficiais do <i>Facebook</i> dos principais clubes de futebol em Portugal. (Dados de janeiro de 2015). (consultado em 14/01/2015)	52
Figura 11: Número de seguidores das páginas oficiais do <i>Twitter</i> dos principais clubes de futebol em Portugal. (Dados de janeiro de 2015). (consultado em 14/01/2015)	53
Figura 12: Número de seguidores das páginas oficiais do <i>Google +</i> dos principais clubes de futebol em Portugal. (Dados de janeiro de 2015). (consultado em 14/01/2015)	53
Figura 13: Número de visualizações dos canais oficiais do <i>Youtube</i> dos principais clubes de futebol em Portugal. (Dados de janeiro de 2015). (consultado em 14/01/2015)	53
Figura 14: Aplicações <i>mobile</i> do FC Barcelona disponíveis para adeptos, no <i>website</i> do clube. (consultado em 14/01/2015).....	53
Figura 15: Estádio 1.º de Maio.....	75
Figura 16: Estádio Municipal de Braga	75
Figura 17: Camisola do S.C.Braga (época 14/15)	76
Figura 18: Primeira camisola da história do S.C.Braga	76
Figura 19: Símbolo dos Guerreiros do Minho	76
Figura 20: Print da página oficial do <i>Facebook</i> do SCBraga	77
Figura 21: Print da página <i>web</i> do SCBraga.....	77
Figura 22: Print da página oficial do <i>Twitter</i> do SCBraga	77
Figura 23: Print do canal oficial do <i>Youtube</i> do SCBraga.....	77
Figura 24: Logotipo do Clube dos Galitos.....	79
Figura 25: Interior da sala de troféus do Clube dos Galitos.....	79

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Modelo de Análise.....	7
Tabela 2: Comparação de características entre os <i>media</i> tradicionais e os novos <i>mídia</i>	18
Tabela 3: Características de diferenciação entre a web 1.0 e a web 2.0.....	21
Tabela 4: O dia de um adepto de desporto que usa redes sociais.....	44
Tabela 5: Fases do projeto de investigação.....	59
Tabela 6 - Presença dos clubes/organizações desportivas nos novos <i>mídia</i> (parte 1).....	64
Tabela 7 - Presença dos clubes/organizações desportivas nos novos <i>mídia</i> (parte 2).....	66
Tabela 8: Matriz da análise de conteúdo do inquérito por entrevista.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentagem de utilizadores da internet, em Portugal, que possuem perfil em redes sociais.	26
Gráfico 2: Evolução do número de utilizadores da rede social <i>Facebook</i> , nos últimos anos quatro anos, em Portugal. (consultado em 21/12/2014).....	26
Gráfico 3: Evolução da percentagem de utilização da internet, em Portugal, desde 1997. (consultado em 12/12/2014).....	50
Gráfico 4: Percentagem de indivíduos que apoiam causas nas redes sociais, durante o ano de 2013, distribuídos por várias áreas de interesse.	51
Gráfico 5: Género dos inquiridos.....	87
Gráfico 6: Idade dos inquiridos.....	87
Gráfico 7: Habilitações literárias dos inquiridos.....	88
Gráfico 8: Região de residência dos inquiridos.....	88
Gráfico 9: Meios e suportes digitais usados pelos inquiridos.....	89
Gráfico 10: Serviços, plataformas e funcionalidade <i>online</i> mais utilizadas.....	90
Gráfico 11: Número de respondentes que são adeptos de algum clube/organização desportiva.....	90
Gráfico 12: Preferência clubística dos inquiridos.....	91
Gráfico 13: Tipo de envolvimento dos inquiridos com os seus clubes.....	91
Gráfico 14: Tipo de ligação com os clubes.....	92
Gráfico 15: Utilização dos diversos canais comunicativos pelos adeptos/fãs de clubes.....	93
Gráfico 16: Conteúdos mais procurados pelos adeptos e periodicidade de acesso aos mesmos.....	94
Gráfico 17: Periodicidade de acessos às plataformas oficiais dos clubes.....	95
Gráfico 18: Motivações para seguir os clubes nos meios digitais.....	95
Gráfico 19: Opinião sobre a importância da comunicação digital dos clubes.....	96
Gráfico 20: Benefícios da presença dos clubes nos meios digitais.....	97
Gráfico 21: Classificação da comunicação digital dos clubes.....	97

INTRODUÇÃO

1. Caracterização do problema de investigação

O desenvolvimento da tecnologia, o advento dos *mídia* sociais e a emergência de uma sociedade de informação marcada pelo digital tem influenciado, de maneira assinalável, a forma como se processa a comunicação nos dias de hoje. Este processo comunicativo envolvendo pessoas, empresas, organizações e marcas é agora, mais do que nunca, suportado por meios eletrónicos, por uma comunicação que se pretende rápida, eficaz e promotora de sociabilidades e sucessos.

Um dos maiores impulsionadores de comunicação, desde há muitos séculos, é o desporto, na medida em que move paixões, envolve milhares de relacionamentos pessoais e empresariais, movimentando largas somas de dinheiro, assumindo uma amplitude de negócio praticamente à escala mundial.

Assim, o desporto é visto como algo que tem capacidade para atrair a atenção do mundo, sendo inclusive uma forma de unir pessoas de várias raças, credos, géneros e convicções políticas.

Mas este mesmo fenómeno está cada vez mais sustentado em estruturas organizativas profissionais, a vários níveis, desde a gestão de recursos humanos, passando pela parte financeira, pela componente tática, psicológica, médica e sobretudo comunicacional. As organizações desportivas estão envolvidas numa sociedade com um acesso cada vez mais fácil à informação, onde a multiplicidade de canais comunicativos e tecnológicos têm de fazer parte das melhores estruturas desportivas. Já não restam dúvidas que “o crescimento dos novos *mídia* e os avanços da tecnologia criaram oportunidades únicas, poderosas para o marketing desportivo e para o marketing por meio do desporto” (Newman, Peck, Harris, & Wilhide, 2013, p. 30).

Agora, mais do que nunca, os adeptos do desporto estão mais exigentes, uma vez que a sua nova qualidade de *producers* de informação, nascida com a *Web 2.0*, traz responsabilidade acrescida aos clubes, às marcas e aos atletas desportivos. Estes estão mais próximos dos simpatizantes e aficionados dos clubes, pois a *web* e todas as plataformas sociais que ela sustenta garantem a possibilidade de uma espécie de promoção desportiva, de marketing quase direto com o “cliente”.

Assim, os comentários de café, os jornais desportivos, os *outdoors* gigantes espalhados pelas vias públicas vão aos poucos dando lugar às redes sociais, às televisões próprias dos clubes, às

aplicações de telemóvel de clubes, aos *podcast*, aos vídeos promocionais publicados nos *websites*, entre outros. Consta-se que na atualidade a maioria das plataformas sociais e de *networking* substituem ações que eram exclusivas de um círculo de amigos próximo, ações que eram limitadas a um tempo e a um espaço e condicionadas pela informação meramente unidirecional que cada um recebia dos *mass media* (hoje somos apelidados de fontes de informação, de *producers*) (Monteiro, 2014).

Importa assim perceber como é que os clubes desportivos têm entendido este gigantesco valor da comunicação digital e dos novos *mídia*, de que maneira é que estes estão integrados nas estruturas organizativas e como são usados para a promoção das marcas, dos clubes, também envolvidos numa sociedade cada vez mais competitiva onde apenas os melhores vão ganhando lugar.

Sendo o desporto uma indústria que gera milhões, a relação das organizações desportivas com os adeptos, fãs, patrocinadores, organizações sociais e financeiras deverá ser marcada pela longevidade, pela fidelização destes aos clubes, pelo que importa potenciar novas e eficazes estratégias de marketing e de comunicação. São estas estratégias comunicativas, envolvidas na era digital da dita sociedade de informação, que marcarão o sucesso dos clubes, uma vez que cada vez mais se institucionaliza que “uma boa comunicação é meio caminho andado para ter uma equipa vencedora” (Vasconcelos & Calado, 2014, p. 308).

2. Questão de Investigação

A questão de investigação orientadora do presente estudo é a seguinte: Qual o potencial dos novos *mídia* na promoção das organizações/clubes desportivos junto do público externo e de outras instituições/organizações?

3. Finalidades e objetivos do trabalho

O presente trabalho tem como finalidade principal o estudo de casos do processo comunicativo digital de duas organizações desportivas e consequente apresentação de boas práticas, sobre a utilização dos novos *mídia* na comunicação das organizações desportivas. Ter-se-á em atenção a comunicação destas organizações com os adeptos, com os meios de comunicação social, com os patrocinadores e com outras organizações. Importa referir que mais do que testar o impacto da comunicação digital das organizações desportivas, o presente estudo preocupa-se com as mais-

valias e potencialidades que a comunicação, via novos *mídia*, poderá trazer às organizações desportivas.

Para a concretização destas finalidades, foram delineados objetivos, que a seguir são apresentados:

- Identificar a importância da internet e das novas plataformas por ela suportadas, na promoção das organizações desportivas;
- Avaliar o impacto e o potencial de algumas formas de comunicação, usadas pelas organizações desportivas, junto dos seus públicos externos;
- Identificar que estratégias de comunicação, baseadas em novos *mídia*, encontram maior receptividade junto dos seus públicos externos;
- Propor novas formas de apresentação/promoção dos clubes, através dos novos *mídia*, com recurso à construção de um *flyer* informativo (anexo 4).

4. Modelo de análise

Partindo da questão de investigação “**Qual o potencial dos novos *mídia* na promoção das organizações/clubes desportivos junto do público externo e de outras instituições/organizações?**”, foram delineados os conceitos, dimensões e indicadores de análise do problema.

Tabela 1: Modelo de Análise

Conceitos	Dimensões	Indicadores
Novos <i>mídia</i> /redes sociais	Organizacional	Plataformas utilizadas
		Conteúdos predominantes
		Tipologia de mensagens
	Participativa	Número de interações
		Tipologia de adeptos que interagem
		Periodicidade de acesso
		Tipo de <i>feedback</i> recebido
	Marketing	Objetivos das campanhas
		Público-alvo das campanhas
Organizações desportivas/clubes	Âmbito	Nacional
		Regional

		Local
	Dimensão (número)	Estrutura diretiva
		Atletas
		Adeptos
	Estrutura	Departamentos diretivos existentes
Modalidades praticadas		
Adepto/ciberadepto	Localização geográfica	Nacional ou estrangeiro
	Formação académica	Habilitações literárias
	Utilização de novos <i>mídia</i>	Sim/Não
	Plataformas usadas	<i>Websites, podcast, redes sociais</i>
	Grau de envolvimento	Adepto/espectador/apaixonado
	Motivações	Enquadramento social
		Informação
		Alívio do <i>stress</i> diário
Passatempo		
Organizações empresariais	Tipologia	Pública/Privada
	Dimensão	Pequena/Média/Grande
	Sector de atividade	Financeira/ Recursos Humanos/ Marketing/Produção/Serviços
	Âmbito	Nacional
		Internacional

Hipótese:

Em organizações/clubes desportivos de âmbito nacional, a internet e as novas plataformas por ela suportadas são bons instrumentos de promoção das organizações desportivas/clubes, na medida em que permitem uma aproximação mais rápida e eficaz ao público externo, desde adeptos, patrocinadores, meios de comunicação social e outros interessados na realidade desportiva. A uma dimensão mais regional as organizações desportivas/clubes não aproveitam todo o potencial das novas formas de comunicação digital suportadas pelos novos *mídia*, na medida em que recorrem apenas a estes como meio de informação, sem recurso a conteúdos específicos e atrativos, promotores da fidelização do adepto e de outros possíveis interessados.

5. Estrutura do trabalho

Para a concretização deste projeto de investigação seguir-se-á um conjunto de etapas.

a) Numa primeira fase, de cariz teórico, engloba-se a contextualização do problema de investigação, a identificação das finalidades e objetivos a concretizar com o trabalho e ainda a realização de uma revisão da literatura sobre os seguintes temas: desporto, clubes e adepto, novos *mídia*, comunicação digital dos clubes, linhas estratégicas de atuação dos clubes para os novos *mídia*. Esta revisão visa essencialmente o conhecimento da problemática de investigação.

Após definição dos principais conceitos teóricos e a elaboração do estado da arte, realizou-se o modelo de análise, onde constam os conceitos, as dimensões e os indicadores implicados na problemática de investigação.

b) A partir do modelo de análise, foram definidos os principais instrumentos de recolha de dados, nomeadamente uma grelha de observação da presença das organizações/clubes desportivos nos novos *mídia*, os inquéritos por entrevista e os inquéritos por questionário.

c) Numa fase final, após a recolha e análise dos dados, procedeu-se à execução de um *flyer* (anexo 4) com a apresentação de um conjunto de boas práticas, que poderão servir de orientação aos clubes, para trabalharem a sua comunicação através dos novos *mídia*.

6. Metodologia de investigação

6.1. Estudos de caso

Este trabalho de investigação assenta, a nível metodológico, numa metodologia de tipo exploratório, na medida em que o objetivo central é a perceção do que se está a realizar nas organizações desportivas, relativamente à comunicação digital e que tipo de implicações é que os novos *mídia* têm nesse processo comunicativo. Este processo exploratório seguirá uma abordagem essencialmente qualitativa, que visa a apresentação de dados autênticos e válidos para as organizações desportivas. Assim, pretende-se perceber a realidade comunicativa dos clubes e retirar dessa realidade alguns dividendos, não só para estudos futuros, mas também para as próprias organizações desportivas estudadas.

Sendo os novos *mídia* um fenómeno em evolução e cada vez mais potenciador de sucessos para as organizações, o presente estudo, conforme a maioria dos estudos de casos, pretende responder a duas questões fundamentais: Como? e Porquê? (Yin, 2009).

Assim, as duas principais preocupações são: perceber **como** podem as organizações desportivas retirar dividendos da comunicação com os seus parceiros, usando os novos *mídia*, e **por que** razão a comunicação destas organizações deve ser sustentada nos referidos novos *mídia*.

Este estudo de casos apresenta, de acordo com as ideias de Benbasat (1987), duas características fundamentais: o foco está num evento totalmente contemporâneo, como é o caso dos novos *mídia* e das suas potencialidades, sendo que o fenómeno da comunicação digital dos clubes será estudado e analisado com os próprios clubes e adeptos, ou seja, num contexto natural, sem manipulação das variáveis a estudar.

A conclusão do trabalho abordará dois passos fundamentais: os resultados da análise qualitativa do estudo efetuado com as organizações desportivas e uma componente de sugestão de boas práticas a seguir, relativamente ao uso dos novos *mídia* nos clubes desportivos, consubstanciada num *flyer* (anexo 4). Acredita-se que esta última componente possa ser uma mais-valia futura para as organizações desportivas, no que concerne à organização do seu processo comunicacional.

6.2. Participantes no estudo

Os participantes neste estudo serão duas organizações desportivas (uma de âmbito nacional e outra de âmbito regional/distrital) que apresentem no seu perfil a utilização dos novos *mídia* para se relacionarem com os seus adeptos, com outras organizações desportivas e restantes *stakeholders*. A escolha destas duas organizações será efetuada após a aplicação de uma grelha de observação sobre a presença nos *mídia* digitais dos dezoito clubes da Liga NOS de futebol em Portugal e dos quatro clubes mais representativos do distrito de Aveiro (Clube dos Galitos, Clube da Casa do Povo de Esgueira, Beira-Mar S.C, e Grupo Desportivo da Gafanha). Após a aplicação desta grelha de observação, escolher-se-á um clube de âmbito nacional e outro de âmbito regional, tendo em conta os resultados obtidos nesta observação. Ter-se-á em conta, nesta escolha, a multiplicidade de canais de informação e promoção dos clubes e ainda a sua disponibilidade para colaborar com o presente estudo.

Dentro destas duas organizações desportivas escolhidas, procurar-se-á recolher essencialmente a opinião dos responsáveis pela área do marketing e da comunicação, no que respeita à posição dos clubes face aos novos *mídia*, na descrição das estratégias de promoção digital que têm usado e ainda nas expectativas que estes clubes levantam face ao futuro da sua comunicação digital.

Numa segunda fase, com o intuito de se perceber qual o papel dos novos *mídia* no público e ainda o que se espera da comunicação dos clubes através dos novos *mídia*, serão recolhidos dados sobre o tema junto de adeptos de desporto. Estes serão segmentados principalmente pelo uso de tecnologia digital e pela sua ligação ao desporto ou a alguma organização desportiva.

6.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Definido o objetivo de estudo, o âmbito e os intervenientes neste projeto de investigação, passar-se-á produção e aplicação dos instrumentos de recolha de dados que permitirão posteriormente a análise da informação. Assim, os instrumentos de recolha de dados a produzir são grelhas de observação da presença das organizações desportivas nos novos *mídia*, as entrevistas semi-estruturadas, a aplicar junto dos responsáveis do marketing e da comunicação dos clubes, e ainda os questionários estruturados a aplicar juntos do adeptos/fãs desses clubes.

Numa primeira fase será aplicada a grelha de análise com base nos indicadores definidos no modelo de análise.

Numa segunda fase, aplicar-se-ão as entrevistas semi-estruturadas, baseadas num guião, que permitirão a realização de conversas mais informais com os elementos responsáveis dos clubes. Estas entrevistas serão gravadas para assim poder ser efetuada uma análise mais pormenorizada do seu conteúdo.

Numa terceira fase, após a análise das entrevistas e conseqüente recolha das principais potencialidades da comunicação digital referidas pelos entrevistados, serão desenvolvidos os questionários estruturados para aplicação junto dos adeptos dos clubes. Esta última fase visa essencialmente perceber quais as expectativas e anseios dos adeptos relativamente à comunicação digital dos clubes. A análise dos dados retirados dos inquéritos será quantitativa. Importa mencionar que os inquéritos serão autoadministrados com recurso a um formulário *online*.

CAPÍTULO 1 – AS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS E OS NOVOS MÍDIA

1. O desporto (conceito)

Quando se aborda o conceito de desporto, várias serão as definições passíveis de serem enunciadas. Assim, nascido há milhares de anos na Antiga Roma e Grécia Imperial, hoje é mencionado no Dicionário da Porto Editora (J. A. Costa & Melo, 1999), como “exercício físico regulado por normas mais ou menos definidas, praticado individualmente ou em grupo, divertimento, recreio, jogo”. Esta noção aproxima a realidade do desporto do que é um verdadeiro fenómeno de massas, algo sobre o qual muitos falam e tendem a apresentar os seus pontos de vista. O próprio envolvimento social, jornalístico e político do fenómeno desportivo permite considerá-lo como que um verdadeiro “modelo mítico”, uma vez que tal como nas verdadeiras epopeias clássicas, o desporto está repleto de “heróis”, de “combates titânicos”, de vencedores e vencidos, sendo que para uns dá-se a conquista da vitória (paraíso), enquanto para outros o destino é a derrota (inferno) (A. Costa, 2009).

A comercialização, a evolução do fenómeno desportivo e sua massificação levou à sua constituição enquanto organização, vista como um conjunto coordenado de ações promovidas por um conjunto de pessoas com determinados fins. Neste sentido, o conceito de organização desportiva deverá igualmente ser aclarado. Assim, falar numa organização desportiva é falar num conjunto de pessoas, devidamente geridas e organizadas, que obtêm e criam recursos de natureza variada, promovendo esses mesmos recursos junto de um público (M. Arraya, 2014). Deste modo, ao falar em organização desportiva está a abordar-se o conceito de estratégia, usada como forma de alcançar resultados e expectativas com tudo o que compõe a organização, nomeadamente recursos materiais e humanos. No caso das organizações desportivas, o princípio orientador do trabalho envolve duas questões: “Onde se promoverem?” e “Como se promoverem?”. Daqui advém a necessidade de encontrar respostas para estas duas dúvidas, cruciais para se perceber o papel e a utilidade das organizações desportivas nos dias de hoje.

1.1. O papel do desporto

Para a concretização de um trabalho de análise sobre a temática do desporto, considera-se de capital importância a definição do papel desta atividade na sociedade. Assim, uma reflexão sobre o seu papel poderá ser pertinente para o prosseguimento deste trabalho.

Bancalheiro (2014) afirma que um dos maiores fenómenos sociais e culturais que se desenvolveu durante o passado século XX foi o desporto, em qualquer uma das suas vertentes. Efetivamente, o desporto acaba por ser o reflexo de uma sociedade em mudança, que se torna cada vez mais global, logo o fenómeno desportivo acompanha esta tendência para a globalização. Bancalheiro (2014) fala da vertente lúdica e da vertente espetáculo, mas o desporto poderá ser observado noutros pontos de vista. Assim, o desporto foi ganhando poder na sua vertente de formação de crianças e jovens, inculcando nestes a cultura de trabalho, disciplina e até de espírito competitivo. Além desta vertente, há ainda a vertente da inserção social, visto que o desporto funciona muitas vezes como a única porta “de saída” para indivíduos marginalizados pela sociedade e até para indivíduos possuidores de deficiências físicas e motoras, que muitas vezes encontram no desporto uma fonte de prazer e inserção na sociedade.

Pode-se ainda falar na função criativa, na medida em que com a evolução do mundo desportivo, apenas os grandes estrategas, os melhores atletas e aqueles que se distinguem pelos seus talentos e originalidade têm conseguido lugar de destaque.

Efetivamente o desporto veicula na sociedade uma “mensagem coletiva de criação de valores e atitudes” (C. Sá & Sá, 2009, p. 22), tornando-se desta forma um elemento especial, pois é com recurso a ele que muitas vezes se criam mitos, se definem orientações para um futuro pessoal e muitas vezes profissional. Os mesmos autores, C. Sá e Sá (2009) focam a aproximação do desporto à política, pois em ambas as áreas somos como que convidados a tomar posição sobre uma determinada facção. Deste modo, fica a perceber-se o enorme potencial social que o desporto apresenta, ganhando contornos cada vez maiores.

O aumento e desenvolvimento deste fenómeno levaram à criação de organizações cada vez mais ágeis e preparadas para um mundo global, muitas delas prontas a ativar uma das facetas mais tratadas nos dias de hoje, o lado emocional, afetivo do fenómeno desportivo. É neste ponto que o presente estudo se centra, pois o desporto lida com um público, com o lado emocional de adeptos, de praticantes, de simpatizantes e conseqüentemente com a sua conquista. Assim, estas organizações devem estar onde o público está, devem dar-lhe o que ele procura, devem estar organizadas para se tornarem cada vez mais competitivas.

1.2. Adepto/espectador/consumidor do desporto

O papel do desporto na sociedade atual é muito diverso. Das várias organizações desportivas existentes, umas privadas com e sem fins lucrativos (SAD e clubes amadores), outras privadas sem fim lucrativo e com interesse público (clubes com estatuto de utilidade pública) e as organizações totalmente públicas (federações e institutos públicos) (M. Arraya, 2014), todas elas visam ir ao encontro do público e consumidor do desporto. Assim, qualquer que seja a estratégia de promoção de uma organização tem sempre um fim, um objetivo e um destinatário da sua promoção. No que respeita ao desporto, o seu destinatário tem características bem especiais. Deste modo, quando se fala de adepto desportivo, poderá abordar-se este conceito sob dois pontos de vista. Por um lado, o consumidor praticante, promotor de comportamentos de integração ou de não envolvimento na organização desportiva. Por outro, o consumidor espectador, que o poderá ser através dos media ou “em direto”. Para qualquer um destes, segundo Dionísio (2009), os comportamentos poderão ser de apoio ou de reações negativas.

Efetivamente, o adepto do desporto apresenta uma característica muito singular, na medida em que ele é muitas das vezes um destinatário de uma campanha, mas é ao mesmo tempo consumidor do evento e consecutivamente parte integrante deste na sua promoção.

Efetivamente há várias definições sobre os conceitos de “adepto desportivo” e “espectador desportivo”, uma vez que estes são dois conceitos cuja fronteira poderá ser muito ténue em determinados momentos. Assim, o adepto de desporto poderá ser visto como o entusiasta que segue o seu clube, aquele que pretende saber tudo sobre os jogos, os atletas ou qualquer evento desportivo. Por sua vez, o “espectador desportivo” é acima de tudo o indivíduo que segue, em direto ou pelos media um determinado evento desportivo (Wann et al., 2003). O espectador, muitas vezes, pouco se foca no clube ou num determinado atleta, sendo como sua principal preocupação o espetáculo, a qualidade do evento. O adepto procura, acima de tudo, que o seu clube, o seu atleta seja o melhor, esteja sempre no topo. Para além da procura do sucesso, muitos dos adeptos desejam sempre partilhar os sucessos com os dirigentes, atletas e outros adeptos. Deste modo, percebe-se que perante esta diferenciação de consumidores, o trabalho de promoção das organizações desportivas deverá ser distinta, tendo em conta o destinatário da sua comunicação.

O objetivo fundamental de cada organização deverá ser sempre a aproximação do adepto e do espectador ao clube e se possível a sua fidelização. Deste modo, de acordo com Dionísio (2009), a conquista de novos consumidores desportivos compreende duas vertentes: procurar transformar

simpatizantes e espectadores ocasionais em verdadeiros adeptos e fãs; conseguir conquistar novos adeptos/simpatizantes na fase da infância. Para a concretização destes intentos, o trabalho das organizações desportivas deverá passar não só por um estudo concreto e realista do público-alvo, mas também pelo encontro de estratégias de marketing e promoção ajustadas à realidade que pretendem alcançar.

2. Novos *mídia*/social *mídia*

Na década de 60 do século XX, McLuhan (2001) aludia ao conceito de “Aldeia Global”, para demonstrar já o valor que os meios eletrónicos, com destaque para a televisão, iam ganhando na sociedade de então. Além deste célebre conceito, vem também do mesmo autor a referência de que o “meio é a mensagem”, focando a grande importância das qualidades de um meio de comunicação em união com a própria mensagem. Assim, para McLuhan, a forma como o meio “cool”, a televisão, passava as mensagens vinha influenciar a forma como os ouvintes as interpretavam.

Estas primeiras ideias de McLuhan apareceram numa época em que o reino da televisão começava a despoletar para uma era distinta, onde o mundo e a sociedade digital apresentam-se pelos mais diversos canais de informação, muitos deles acessíveis à grande maioria da população mundial.

Efetivamente, a chegada dos meios tecnológicos como o computador, o telemóvel e restantes meios digitais vieram transformar a sociedade atual, chamada “sociedade da informação”. Castells (2002) define sociedade de informação como uma sociedade e uma economia que fazem o melhor uso das tecnologias de informação e comunicação de maneira a tornar a informação como o núcleo central de toda a atividade humana. Mais recentemente, Gouveia (2006) reforça esta ideia, focando o facto de numa sociedade de informação o mais relevante não ser apenas a tecnologia em si, mas sim todo o potencial daquilo que ela pode tornar possível na ligação entre as pessoas e entre as pessoas e as organizações. O mesmo autor foca o facto de numa sociedade de informação a ligação entre as pessoas e as organizações ser maioritariamente mediada pelo digital, mas o papel essencial é dado à ligação em rede entre as pessoas e as organizações.

Assim, o digital, os novos canais de comunicação e a própria forma de aceder à informação estão a transformar o modo como as organizações trabalham e como se relacionam com o exterior. Deste modo, convém destacar o facto de hoje em dia os princípios da comunicação começarem a mudar, na medida em que uma comunicação com qualidade é aquela que gera valor e que cuida de

todos os intervenientes, atendendo às necessidades dos mesmos. Com base neste pressuposto, uma boa comunicação digital deverá apresentar como principal motivação, a participação (Monteiro, Almeida, & Campos, 2014).

O conceito de participação está bem presente nas definições do conceito de novos *mídia*, dada por Socha & Eber-Schmid (2014), onde se menciona este conceito como “a possibilidade de acesso a um conteúdo a qualquer hora, em qualquer lugar, em qualquer dispositivo digital, bem como o *feedback* do utilizador interativo, a participação criativa e formação de comunidades em torno do conteúdo de *mídia*.” Além desta possibilidade de participação colaborativa das pessoas, o conceito de novos *mídia* está intimamente relacionado com o de democratização da informação, no que respeita à produção, divulgação e consumo dos conteúdos digitais. Além do principal exemplo que é a internet, principal impulsionador da sociedade de informação, podem ser distinguidos como exemplos de novos *mídia* os *websites*, os jogos de computador, os CD’s e DVD’s interativos, entre outros elementos digitais que permitam uma interatividade digital.

McQuail, Jesus e Ponte (2003), no que respeita à definição de novos *mídia*, em contraponto com os apelidados *mídia* de comunicação de massa tradicionais, aponta três características distintivas: a sua interatividade, a digitalização e ainda a convergência. Assim, os novos *mídia*, de onde se destaca a internet, permite uma forma de comunicação distinta dos *mídia* tradicionais (jornais, revistas, rádio, televisão), pois já não é efetuada apenas “num sentido”, mas sim com colaboração intensa do recetor de uma mensagem que rapidamente se transforma em emissor. A digitalização da informação conseguida com estes novos *mídia* advém principalmente da capacidade de transformar qualquer mensagem (vídeo, áudio e texto) numa mensagem transmitida com recurso a um *software* específico, um código binário e uma “máquina” a que chamamos computador. Por fim, o autor ao focar o aspeto da convergência visa essencialmente demonstrar que muitos dos conteúdos mediáticos dos media tradicionais são agora transmitidos e distribuídos com recurso à internet e a outros meios digitais. Aqui pode ser apresentado o caso do cinema, hoje em dia divulgado por vários tipos de televisão, pelos dvd’s e até via internet. Deste modo, pode considerar-se na atualidade a internet como o principal *mídia* e um *mídia* de comunicação de massas, graças à sua enorme difusão e à sua “disponibilidade” para um enorme número de pessoas (McQuail et al., 2003).

No âmbito da internet, destacam-se hoje em dia algumas plataformas, designadas de *mídia* sociais, suportadas por esta Rede. Estas novas plataformas, graças à sua elevada potencialidade de difusão, partilha de informação e popularidade são apelidados de “*mídia* sociais”.

Safko & Brake (2010) definem *mídia* sociais como “atividades, práticas e comportamentos entre as comunidades de pessoas que se reúnem *online* para compartilhar informações, conhecimentos e opiniões usando meios de conversação” (2010, p. 5).

Stokes (2008) refere-se a estes *mídia* sociais ou novos *mídia* como meios projetados para a partilha, onde a facilidade de comentar, a simplicidade de acesso, os custos reduzidos e a íntima ligação com a internet, são características fundamentais destes meios.

Ao serviço destes novos *mídia* estão alguns meios de conversação digitais. Estes meios “permitem criar e transmitir facilmente o conteúdo na forma de palavras, imagens, vídeos e áudios” (Safko & Brake, 2010, p. 5).

Na Tabela 2, são apresentadas as principais distinções entre os media tradicionais e os novos *mídia* ou social *mídia*:

Tabela 2: Comparação de características entre os *media* tradicionais e os novos *mídia*.

Media tradicionais	Novos mídia
Mensagem imutável, estática	Instantaneamente atualizáveis
Comentários limitados e não em tempo real	Comentários ilimitados e em tempo real
Limitados, atrasado a medir popularidade	Medidor de popularidade instantânea
Mistura limitada de meios de comunicação	Todos os meios de comunicação podem ser misturados
Editores bem definidos e únicos	Editores múltiplos e individuais
Finito	Infinito
Não incentivam à partilha/divulgação pelo público	Promovem a partilha e participação do público
Controlo	Liberdade

Adaptação de (Stokes, 2008, p. 122)

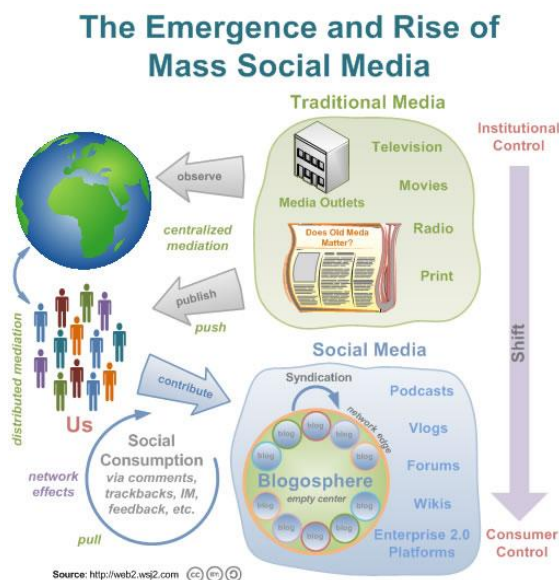
Ainda que uma grande parte dos estudiosos designem a internet como o último “novo *mídia*”, começam já a surgir referências distintas neste campo. Assim, se pensarmos no conceito de novo *mídia*, como algo que vá designar uma novidade, esta definição poderá não abarcar todas as plataformas sociais e digitais que hoje existem, uma vez que muitas delas já começam a ser referências antigas e com um elevado grau de maturidade. Assim, Monteiro (2014) opta por falar

num outro tipo de definição para abarcar a multiplicidade de plataformas e *mídia* sociais *on-line*. O autor defende o conceito de *D-Motions 2.0*. Este conceito engloba três aspetos que distinguem a *web* e as suas plataformas sociais das restantes formas de comunicação e divulgação. Os três aspetos são:

- A existência do (D)igital, na medida em que este é a principal fonte da comunicação atual;
- Presença de mecanismos, impulsos, ações, configuradas nos movimentos (*Motions*) efetuados pelos indivíduos;
- O 2.0 advém essencialmente das características do meio onde se apresentam estas plataformas. Assim, o princípio do utilizador que atua, interage, tem um papel importante na produção do conteúdo e está presente neste termo do 2.0.

Estes novos *mídia* são assim potenciadores de novas formas de comunicação, novas hierarquias de controlo de conteúdo na *web*, uma vez que se assiste a uma deslocação da produção e publicação de conteúdos da oferta para a procura e a conseqüente democratização da informação e transformação dos consumidores de conteúdos também em produtores.

Esta alteração de conceito ao nível dos processos de comunicação é evidenciada na figura seguinte (Figura 1), criada pelo *Wall Street Journal*, numa das suas publicações sobre o advento da *web 2.0*.



Fonte: http://wiki.tafensw.edu.au/sydney/mylearning/index.php/Introduction_to_Web_2.0

Figura 1: Processo comunicativo envolvendo os media tradicionais e os novos *mídia*, nomeadamente na presença dos *mídia* sociais. (consultado em 30/12/2014)

Efetivamente “Do ponto de vista operacional, os novos *mídia* sociais proporcionam formas de publicar, partilhar, discutir, as redes sociais, o uso de mensagens curtas assíncronas (*microblogging*) conteúdos em tempo real, mundos virtuais, jogos sociais e jogos massivos em linha, entre uma diversidade crescente de funcionalidades que recorre também à *Web Social* para as viabilizar” (Gouveia, 2009, p. 11).

2.1. Comunicação digital 2.0

Sendo os novos *mídia* um dos conceitos fundamentais deste trabalho, convém aqui explicar sobre a forma com estes *mídia* processam e transmitem a informação. Nestes novos *mídia*, a comunicação é efetuada com recurso ao digital, às tecnologias de informação e comunicação. Assim, McQuail et al. (2003) descreve este processo da seguinte forma:

O aspecto mais fundamental da tecnologia da informação e da comunicação (TIC) será provavelmente a digitalização, pela qual todos os textos (significados simbólicos em todas as suas formas codificadas e registadas) podem ser reduzidos a um código binário e partilhar o mesmo processo de produção, distribuição e armazenagem. (McQuail et al., 2003, p. 120).

Efetivamente este processo tecnológico do digital tem vindo a garantir cada vez mais alterações nos processos comunicacionais, na medida em que lhe estão associados fenómenos como o *networking*, multimédia, colaboração, virtualização e comunicação interativa (Monteiro, 2014).

Os conceitos de novos *mídia* e *web 2.0* são por vezes complexos de diferenciar. Efetivamente, quando se fala de *web 2.0* não se está a falar de uma nova tipologia de internet, antes de uma nova forma de a encarar.

Estes são termos algo semelhantes, na medida em que a *mídia* social e *web 2.0* reúnem-se sempre que uma nova tecnologia coloca como objetivo prioritário permitir que comunidades de indivíduos se formem e interajam umas com as outras (Safko & Brake, 2010).

Cada vez mais estamos inseridos num mundo repleto pelo digital, onde o papel vai perdendo a sua importância e as empresas e organizações estão enquadradas numa nova dimensão a que Tim O’Reilly chamou de 2.0. Já não há margem para enganar, pois quando se fala em utilizadores 2.0 estamos a tratar de utilizadores denominados *producers*, que não se limitam a um papel passivo na comunicação, mas funcionam sim como elementos que interagem, divulgam, atuam no processo comunicativo (Monteiro, 2014).

Este tipo de utilizadores, *producers*, é visto como parte integrante do processo comunicativo digital, apresentando assim características distintas do utilizador da chamada *web 1.0*, que foi perdendo a sua força. As diferenças entre estas duas fases da *web* encontram-se sintetizadas na Tabela 3:

Tabela 3: Características de diferenciação entre a *web 1.0* e a *web 2.0*

Web 1.0	Web 2.0
Eu publico, tu lês	Nós publicamos, nós lemos
Eu forneço	Nós partilhamos
Era da produção	Era da colaboração
<i>Webpage</i>	Wiki, blogues, <i>Learning management system</i>
<i>Web Server</i>	<i>Peer-to-peer</i>
Sociedade de informação	Sociedade do conhecimento

Adaptado de (Carrera, 2009)

O utilizador produtor emerge assim num tipo de comunicação que traz igualmente algumas mais-valias à transmissão de conhecimento. Assim, a redução do ruído na transmissão da mensagem, a flexibilidade da mensagem, a adaptabilidade dos sistemas digitais, a maior simplicidade no processamento da informação e até a facilidade na correção ortográfica poderão ser algumas das principais vantagens da utilização desta comunicação digital (Monteiro, 2014).

O digital é efetivamente um dos elementos centrais da sociedade de informação, na medida em que as principais características desta sociedade revelam que o digital é um dos fundamentos essenciais à evolução e à forma de pensar dessa sociedade.

Neste âmbito, Gouveia (2009) aponta quatro características da sociedade de informação que comprovam a presença e a valorização do digital e da comunicação mediada por esse fator:

- Utilização da informação como recurso estratégico;
- Utilização intensiva das tecnologias de informação e comunicação (computadores e redes);
- Sociedade baseada na interação, predominantemente digital, entre indivíduos e instituições;
- Aumento do número de pessoas que procuram fazer as mesmas ou novas coisas, mas baseadas no digital.

Mais importante ainda, Boyd (2007) , da Universidade da Califórnia, apontou quatro características fundamentais presentes na comunicação mediada pelo digital, que acabam por revelar todo o potencial desta comunicação:

- Permanência da informação (guardamos tudo para memória futura, muito facilmente com recurso ao digital);
- Capacidade de encontrar a informação (com um “*find*” tudo é facilmente encontrado);
- Replicação do conteúdo, pois a cópia está à distância de um simples “*click*”;
- Audiências invisíveis, pois muitas vezes a reprodução do material digital na *web* e nos *mídia* sociais torna praticamente impossível a identificação da totalidade dos recetores e ouvintes da informação.

Deste modo, o impacto do digital na vida em sociedade é demasiado grande para poder ser ignorado, sendo que um dos principais corolários da sua massificação está na forma como a sociedade produz, manipula e transmite a informação. Todo o enorme trabalho de produção de conteúdos em formato analógico e todas as barreiras espaciais e temporais que existiam na disseminação dessa informação estão agora mais esbatidas. Efetivamente, pode-se considerar que “o digital alterou significativamente o panorama e o negócio associado com os media, modificando de forma profunda intervenientes, parceiros e processos” (Gouveia, 2009, p. 5). O digital traz consigo a liberdade no momento da produção e até de decisão, pois a sua presença obriga à necessidade de partilha, à necessidade de encontrar consensos, num mundo onde valores como “a estabilidade, a liberdade, a segurança e a prosperidade só serão consistentes e duradouros se forem partilhados” (Gouveia, 2009, p. 6).

Assim, a comunicação digital 2.0 propõe dois novos conceitos, típicos de uma linha de montagem, a colaboração e a cooperação. Assim, cada elemento que pertença a uma organização ou faça simplesmente parte de uma rede social tem um papel ativo no desempenho dessa organização ou rede, na medida em que o seu papel poderá acrescentar algo de diferente e inovador, poderá lançar novos dados para a comunicação, podendo até influenciar outros, tendo influência direta ou indireta no desempenho desses. Tudo isto só é possível graças à massificação da comunicação digital e da sociedade de informação em que vivemos atualmente (Monteiro, 2014).

2.2. O conceito e o papel das redes sociais

Falando-se de tecnologia, de novos *mídia* e de *web 2.0* poder-se-ia falar de diversas funcionalidades como as que estão representadas na Figura 2.



Figura 2: Funcionalidades da web 2.0 apresentadas por Safko & Brake (2010)

Traduzido e adaptado de (Safko & Brake, 2010)

Tendo em conta a grande utilização de redes sociais, optou-se neste ponto por explicar alguns conceitos que lhe estão associados.

Ao falar-se de *web 2.0*, o conceito de rede social automaticamente se interliga. Segundo Recuero (2009) uma rede social são pessoas e os laços que as unem. A autora ao mencionar dois elementos fundamentais existentes nas redes sociais, os indivíduos e as conexões que os unem, foca igualmente uma característica fundamental deste tipo de relações, o facto de todos os laços serem complexificados e modificados a partir do momento em que se conhece uma nova pessoa, com a qual se interage.

Numa sociedade marcadamente utilizadora do digital e onde o acesso à informação se vem massificando, muitas das nossas relações são mediadas pela “rede”, uma vez que muitos dos nossos relacionamentos são protagonizados com recurso aos computadores ou outros meios de comunicação digital.

Uma das confusões muitas vezes presente entre os utilizadores da *web* é a similitude no que respeita ao conceito de redes sociais e *sites* de redes sociais. Estes últimos são definidos por Recuero (2009) como “os espaços utilizados para a expressão das redes sociais na Internet”.

Estes mesmos *sites* de *networking* baseiam-se essencialmente em perfis, com texto e multimédia, sendo ainda adicionados comentários e contributos multimédia de outros membros e listas de amigos aos quais se está ligado (Carrera, 2009).

Boyd refere o conceito de relação entre amigos, que pressupõe a aceitação mútua dos utilizadores dos citados *sites*. Assim, a autora define-os como *sites* que funcionam em torno de perfis, onde o indivíduo ou até um grupo faz uma descrição sua, usando imagens, texto, vídeos. Aliado a este processo há os chamados “amigos”, que após aceitação dos intervenientes na “relação”, poderão estabelecer um conjunto de conexões de amigo para amigo (Boyd, 2007).

Atendendo à atual multiplicidade de *sites* de redes sociais existentes, torna-se muitas vezes uma tarefa delicada perceber qual o mais rentável, qual aquele que se adequa aos interesses quer sejam eles pessoais ou de grupo, profissionais ou até afetivos. Assim, analisando o Prisma da Conversação de Brian Solis (Figura 3), onde os *sites* de redes sociais já estão incorporados, podemos perceber a sua multiplicidade e ainda as diferentes utilizações que lhe poderão ser dadas. De entre as quatro auréolas apresentadas pelo autor, o utilizador (*You*) está no centro de todas elas, sendo que cada um deverá escolher as diferentes ferramentas que poderá usar, tendo em conta os seus objetivos de comunicação e de integração nos *mídia* sociais. As finalidades da utilização destas ferramentas poderão ser: a apresentação de uma marca; a comunicação pessoal ou de uma organização; o sentido de comunidade; o marketing; o desenvolvimento de serviços; as vendas e até os eventos corporativos. Para todos estes objetivos, a *mídia* social e os *social networking* têm respostas. A Figura 3 poderá ser vista como uma representação gráfica das plataformas enquadradas na *web* 2.0.



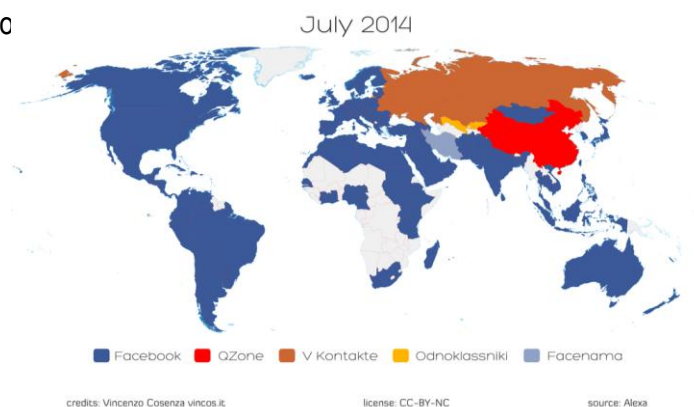
Figura 3: Prisma da conversação de Brian Solis, onde constam as diversas plataformas de social *mídia*.

Atendendo às aplicações possíveis para os *sites* de *social networking*, Carrera (2009) aponta algumas sugestões:

- Encontro de pessoas que partilham os mesmos interesses, permitindo-lhes o acompanhamento de novas tendências em determinadas áreas do conhecimento;
- Possibilidade de gestão de uma rede de contactos pessoais e/ou profissionais;
- Para as empresas, estas podem ser ferramentas de angariação de potenciais colaboradores;
- Promoção de eventos, de modo a atrair mais participantes;
- Local de encontros, muitas vezes de cariz sentimental;
- Apresentação de produtos e serviços, recorrendo-se muitas vezes à utilização de vídeos e áudio;
- Possibilidade de garantir a criação de comunidades virtuais, onde se juntam indivíduos que frequentemente estão distantes.

Vistos os conceitos e apresentadas algumas das potencialidades dos *mídia* sociais, importa agora apresentar alguns dados estatísticos que revelam a “força” das redes sociais no mundo.

Assim, de entre os principais *sites* de redes sociais utilizados atualmente, destacam-se o *Facebook*, o *Twitter*, o *Google +*, o *Orkut*, o *Pinterest*, o *LinkedIn*, entre outros. Além destes, mais usados nos Continentes Europeu e Americano, outros *sites* de redes sociais têm impacto noutros pontos do mundo. A Figura 4 mostra a extensão do número de utilizadores das mais importantes redes sociais no mundo



Fonte: <http://vincos.it/world-map-of-social-networks/> (2014)

Figura 4: Apresentação dos *sites* de redes sociais mais usados no mundo. (consultado em 26/12/2014)

De destacar que segundo dados da *Vincos Blog*, o *Facebook*, com 1,317 biliões de utilizadores ativos mensais, é a rede social dominante em 130 de 137 países analisados. Ele tem 410 milhões de utilizadores na Ásia, 292 milhões na Europa, 204 milhões nos EUA e Canadá, 362 milhões noutros países.

No que se refere a Portugal, importa mencionar que segundo o estudo da OberCom “Sociedade em rede 2014” (G. Cardoso, Mendonça, Lima, Paisana, & Neves, 2014), durante o ano de 2013, 98% dos utilizadores das redes sociais em Portugal tinham um perfil no *site Facebook* (Gráfico 1).

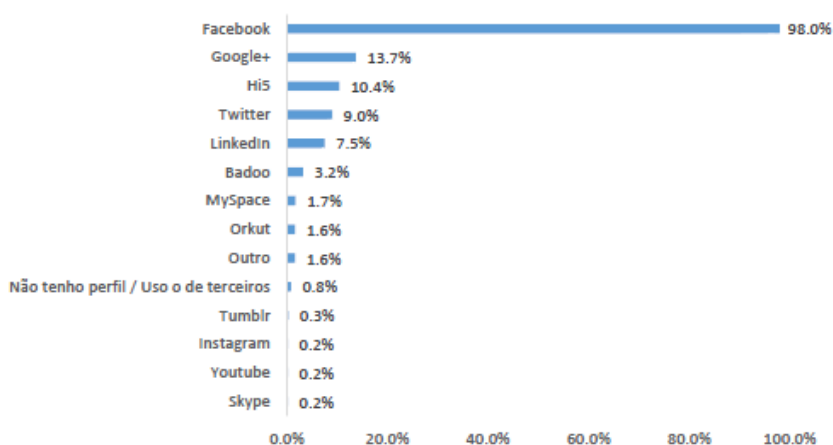
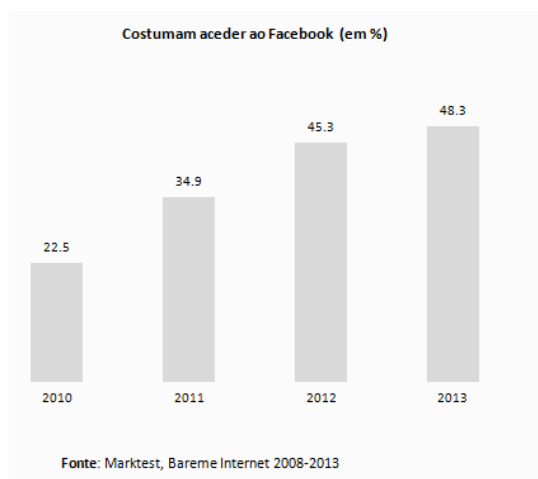


Gráfico 1: Percentagem de utilizadores da internet, em Portugal, que possuem perfil em redes sociais.

Além destes dados, um outro estudo executado pela *Marktest*, demonstra-nos o elevado crescimento que a utilização desta rede social tem tido no nosso país, durante os últimos quatro anos (Gráfico 2).



Fonte: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1cb2.aspx>

Gráfico 2: Evolução do número de utilizadores da rede social *Facebook*, nos últimos quatro anos, em Portugal. (consultado em 21/12/2014)

Efetivamente as tecnologias digitais estão a tornar-se quase omnipresentes na vida das pessoas e no desenvolvimento das organizações. Os seus efeitos na forma como nos relacionamos e na maneira como as empresas e organizações interagem com os seus clientes e partes interessadas são os mais visíveis. No entanto, importa igualmente frisar que estas mesmas redes sociais poderão ter fortes implicações na forma como se comunica no interior das empresas, pois a utilização das mesmas por colaboradores poderá influenciar a forma como se interage com novos colaboradores, a partilha de conhecimentos e de gestão, e as competências dos empregados para formar relacionamentos e construir o capital social (Leonardi, Huysman, & Steinfield, 2013).

Evidentemente que a utilização da *web* social não pode ser considerada como uma garantia de sucesso no processo comunicacional ou de marketing, pois esta pode muitas das vezes não surtir os efeitos desejados. Importa efetivamente lembrar que “está nas nossas mãos, nas mãos de quem decide e operacionaliza, transformar ou não a *Web* social num factor estratégico na projeção daquela mesma mensagem ou na concretização de qualquer outro objectivo” (Monteiro, 2014, p. 62).

2.3. Redes sociais no desporto

A massificação da comunicação digital e o enorme desenvolvimento das plataformas de redes sociais introduziram uma grande alteração no que respeita aos processos de comunicação entre pessoas e organizações/clubes de futebol e adeptos. Acompanhando a evolução desta área da comunicação, o marketing relacional teve necessidade de se adaptar à nova realidade da “era digital e social”. Assim, no campo da comunicação desportiva levantam-se algumas questões: Que tipo de utilização poderão os clubes dar às diversas redes sociais existentes? Haverá uma verdadeira cultura de comunicação, via redes sociais, nos clubes? No campo desportivo haverá a possibilidade de criação de comunidades virtuais?

Os próximos parágrafos dão resposta às questões enunciadas.

De acordo com Argan, Kose, & Gokalp (2013), o crescimento vertiginoso dos *mídia* sociais está a mudar a forma como as organizações e os clubes comunicam com o exterior, pois a velocidade, o alcance e a facilidade no uso fazem destes *sites* verdadeiras preocupações para os responsáveis da comunicação. Importa ainda focar que hoje em dia, o consumidor desportivo está muito mais atento, informado, o que torna ainda mais exigente a comunicação deste com os clubes.

Segundo Coyle (2010), os clubes deverão usar as redes sociais para vender a sua marca, incentivar as interações entre os fãs, promover a venda de bilhetes e disponibilizar melhores experiências *online*. Assim sendo, as equipas podem usar o *Facebook* para manterem relações de marketing com os adeptos, promoverem-se, venderem e apresentarem publicidade. De realçar que estas relações com os adeptos, quando se apresentam fortes são geradoras de outras relações, uma vez que “os fãs são mais propensos a permanecer leais à equipa, se todos os seus amigos são leais à equipa” (Coyle, 2010, para. 13).

No entanto, para se proporcionar uma boa e fiável capacidade de comunicação e marketing via redes sociais, deverão os clubes reorganizarem-se, repensarem algumas estratégias na forma como comunicam com os seus adeptos.

Uma boa campanha e uma boa forma de trabalhar a promoção de um clube desportivo é ouvir o que o cliente quer e estar onde ele está. Se o clube conseguir estar nas redes de fóruns, incluir sala de *chat* nos seus *sites*, integrar o *Twitter*, conseguir perceber quais os anseios do adepto, quais os jogadores preferidos, aí o recurso a uma campanha direcionada para o correio eletrónico poderá ser uma boa solução (Newman et al., 2013).

Apesar das redes sociais atraírem cada vez mais adeptos, não poderá deixar-se de lado os *websites* de cada clube ou organização, pois muitos dos fãs gostam desta especificidade de informação. Efetivamente há já um grande número de fãs de equipas ou de atletas que preferem *websites* ou perfis bem autónomos, em contraponto com páginas globais de ligas ou de grupos de atletas. Sobre este assunto, uma afirmação de Lehman (2008) marca uma posição diferenciadora, ao apontar que “os *sites* de liga têm um alcance mais amplo, mas os *sites* de equipa têm a paixão” (2008, p. 68).

Essencialmente graças a esta especificidade, começam a emergir como relevantes algumas comunidades virtuais mais específicas em torno de alguns clubes e atletas, comunidades estas que pela sua especificidade agregam muitos interessados. Estas comunidades virtuais são definidas por Schlemmer & Carvalho (2010) como redes eletrónicas de comunicação interativa, definidas em torno de interesses ou finalidades partilhadas. Além disso, os autores focam o facto de estas comunidades revelarem uma enorme multiplicidade de “egos” e de valores, uma vez que elas poderão abarcar e integrar variadas formas de expressão, uma grande variedade de interesses e valores, permitindo até a expressão de conflitos, devido às suas diversidades.

Importa no entanto referir que são estas diversidades que atraem cada vez mais adeptos e interessados nestas comunidades, que são vistas como algo bastante diferente de uma rede social geral, na medida em que fornecem um conjunto de informações e ferramentas a pessoas que já estão envolvidas com um determinado desporto, atleta ou organização (Lehman, 2008).

Estas comunidades virtuais são geradoras de novos laços de amizade e cumplicidade, não apenas entre indivíduos que as frequentam, mas também entre esses indivíduos e a organização, o atleta ou o clube que agrega tal comunidade.

Sobre esta capacidade de gerar laços sociais e afetivos, Recuero (2009) afirma que “A rede centra-se em atores sociais, ou seja, indivíduos com interesses, desejos e aspirações, que têm papel ativo na formação de suas conexões sociais” (Recuero, 2009, p. 143). Para a autora, estes laços não permanecem apenas no ciberespaço, alargam-se em conexões extra mundo digital, gerando capital social na estrutura de “cluster”, ou seja, com um conjunto de nós, ligações entre os seus intervenientes que se influenciam mutuamente, uns mais do que outros.

No que ao desporto diz respeito, a pertença a estas comunidades virtuais está intimamente relacionada com a vontade de conhecer mais sobre o seu clube ou atleta favorito, desejo de partilhar os sucessos e as angústias na hora das vitórias e das derrotas e ainda a intenção de ser parte integrante no que respeita ao desenvolvimento do clube.

A título de exemplo, veja-se o caso, ocorrido em dezembro de 2014, de apoio ao treinador da equipa de futebol do Sporting Clube de Portugal, Marco Silva, que após notícias que indiciavam uma possível rutura com o presidente do clube e conseqüente abandono do comando técnico, viu as redes sociais serem “inundadas” de uma autêntica “maré de apoio” à sua continuidade (Figura 5).



Figura 5: Mensagens de apoio ao treinador Marco Silva, postadas na página oficial do Facebook do Sporting Clube de Portugal. (consultado em 15/01/2015)

Além dos adeptos, a própria agência que gere a carreira do treinador recorreu à rede social *Instagram* para manifestar o apoio ao “seu cliente” (Figura 6).



Figura 6: Mensagem de apoio, publicada no *Instagram*, do agente desportivo do treinador de futebol do Sporting Clube de Portugal, Marco Silva. (consultado em 14/01/2015)

Estes são dois exemplos da força que as redes sociais têm adquirido no desporto, onde o adepto tem a possibilidade de se aproximar das “zonas de tomada de decisão” das organizações desportivas.

Num estudo recente efetuado sobre as motivações dos adeptos para se ligarem aos clubes da NBA nos *mídia* sociais, Stavros, Meng, Westberg, & Farrelly (2014) apontaram quatro fatores cruciais que promovem esta ligação: a paixão (afeto emocional com a equipa), a esperança (desejo, esperança de conquista de algo), a estima (interação tanto com a equipa como com outros fãs, mostrando conhecimento, enraizamento no clube) e o sentido de camaradagem (defender a equipa, interação social). Qualquer um destes fatores será por certo impulsionador da criação de comunidades virtuais entre adeptos, havendo no entanto a forte *mais-valia* para o lado dos clubes/organizações desportivas, na medida em que se torna cada vez mais importante que os gestores dos clubes oiçam, reajam, e deem *feedback* ao adepto, pois estes “micro diálogos” entre adeptos e clubes são vistos como fundamentais para o estreitar de laços fortes entre eles (Stavros et al., 2014).

3. Marketing desportivo

Tal como a noção de marketing evoluiu ao longo dos anos, o conceito de marketing desportivo evoluiu também, não existindo unanimidade entre a totalidade dos estudiosos. Em primeiro lugar é preciso reforçar a ideia de que marketing desportivo poderá ser aplicado a variadíssimas áreas, desde clubes, a ginásios, entidades públicas ou privadas e até aos diferentes adeptos e consumidores de desporto. Esta multiplicidade de visados está também presente na definição de marketing global, dada pela AMA - *American Marketing Association* (2013) ao considerar que:

“Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos que procuram criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.” (American Marketing Association, 2013a)

A destacar nesta definição o aparecimento do termo “parceiros”, que poderá ser traduzido em inglês pelos *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas no fenómeno que está a ser promovido e no qual se tem algum interesse. No caso do desporto, as partes interessadas poderão ser os adeptos, os praticantes de determinada modalidade, os apreciadores de desporto, outras entidades parceiras das organizações desportivas e até os próprios patrocinadores. Evidentemente que o aparecimento deste conjunto de interessados vem proporcionar a entrada de um conceito de marketing mais evoluído, o de marketing desportivo relacional, evidente na definição de marketing dada pela AMA anteriormente mencionada. Efetivamente, com o advento e proliferação dos novos *mídia*, há uma maior capacidade para os adeptos se fazerem ouvir junto dos clubes, pois com as diversas redes sociais passa a existir canais diretos de comunicação entre organizações/clubes desportivos e adeptos. Como afirma Carvalho (2014), passou-se de uma visão de marketing unicamente direcionada da relação produtor para consumidor, para uma visão mais “bilateral e dinâmica”, visto que o cliente tem sempre a sua opinião, a sua palavra a dizer no processo de marketing.

Além desta abordagem relacional, o marketing desportivo é igualmente uma área que apresenta um conjunto de características muito específicas, na medida em que ao contrário de grande parte das restantes áreas, “os responsáveis de marketing pouco interferem no produto essencial” (o jogo e as suas regras) (Dionísio, 2009, p. 17). Deste modo, conforme afirma Dionísio (2009), o marketing desportivo apresenta cinco especificidades:

1. Necessidade de concorrência, visto que no desporto a não existência de adversários ou até objetivos a cumprir em nome individual torna este produto algo irreconhecível.
2. Incerteza no resultado e total imprevisibilidade, pois o desporto é uma atividade humana com falhas associadas, onde se aplica a expressão popular “cada jogo é um jogo”. De notar que fatores como a meteorologia, a motivação dos atletas, as oscilações de forma destes, a classificação das equipas e até o envolvimento social do momento provocam grandes alterações no desenrolar do espetáculo desportivo.
3. Produto não diretamente dependente do *marketer*, ou seja, do responsável do marketing. Efetivamente questões como transferências de jogadores, troca de treinadores e questões de ordem financeira das organizações fogem muitas das vezes da esfera de controlo do responsável por esta área. Isto torna o produto desportivo como algo muito dependente de outros, nomeadamente da performance dos seus atores.
4. Participação do consumidor na produção do serviço. No que respeita ao “produto desportivo”, este é criado não apenas pelos agentes ligados diretamente ao espetáculo (atletas e dirigentes), mas também pelo público, pois é a paixão deste, o seu envolvimento no espetáculo e a sua participação que tornam o produto mais apetecível e capaz de se promover.

Além destas particularidades, Carvalho (2014) dá-nos uma visão ainda mais específica deste “produto” que é o espetáculo/evento desportivo. Assim, segundo a autora, este é um produto que tem outras características:

- “Intangível, efémero, experiencial e subjetivo”, na medida em que cada um dos interessados retira deste espetáculo o que mais quer, faz as suas interpretações e ajudam a promovê-lo;
- É simultaneamente um produto realizado e ao mesmo tempo consumido, pois o facto de muitas das vezes ser mostrado em direto e sem possibilidade de ser repetido, tornam-no um evento especial e de consumo na hora;
- É claramente um produto de consumo, mas ao mesmo tempo é um “objeto” de utilização para a promoção de muitos outros negócios e indústrias;

- Apela clara e praticamente a todos os elementos da vida: geográfica, demográfica, social e culturalmente. Além disso, é gerado por variadíssimas motivações, desde o entretenimento ao cuidado com o físico, passando pela identificação social e pelos interesses económicos.

Por todas estas características pode perceber-se a unicidade do marketing desportivo em comparação com o marketing geral, na medida em que envolve um conjunto de fatores e especificidades que obrigam as organizações desportivas a prepararem-se convenientemente para as suas ações de promoção e divulgação. Confirma-se desta forma a necessidade de criar uma equipa de trabalho especializada, focada nestas questões e preparada para atrair e também fidelizar um público muito abrangente.

O marketing desportivo é pois uma definição que abrange não só o “marketing do desporto” (ações de marketing para se promover e fidelizar organizações junto de um público), mas também “marketing através do desporto” (ações de marketing em que o desporto serve como objeto de promoção de outras campanhas) (Carvalho, 2014).

3.1. O produto desportivo

O produto desportivo apresenta um conjunto de características muito próprias, que pode dificultar o trabalho de um criador de marketing e comunicação. Conforme afirmam Carlos Sá e Daniel Sá, o desporto e respetivo produto é “um pacote complexo de elementos tangíveis e intangíveis, que se torna inconsistente de consumo para consumo” (2008, p. 40). Assim, pode-se considerar como tangíveis a tipologia de desporto (por exemplo o futebol, basquetebol e a ginástica), os participantes num determinado evento ou competição desportiva (por exemplo os atletas, treinadores e juizes de jogo), as equipas e até as competições onde se inserem. Por outro lado, como elementos intangíveis, podem-se considerar as emoções vividas, a satisfação do atleta ou de um aficionado e até o orgulho ou desilusão evidenciada na hora de conclusão de uma atividade desportiva. São por certo estes fatores essencialmente sentimentais que marcam a relação dos indivíduos com o produto desportivo. Assim, consegue-se perceber que o conceito de marca no desporto é mais um fenómeno funcional, racional e intangível, pois está muitas vezes associada ao lado emocional do “cliente”, àquilo que ele representa em termos de satisfação do “ego”.

Além destas características, o produto desportivo é muito valioso nos dias de hoje, não só pelas dinâmicas que envolve, mas também pelo impacto que o mesmo tem na sociedade. Num estudo apresentado pela revista *Forbes* (Forbes, 2014), a marca NIKE é vista como a mais valiosa no ano de 2014, com valores a rondar os 19.000 milhões de dólares. No que respeita aos eventos desportivos, o evento mais valioso foi o *Super Bowl*, apresentando uma receita a rondar os 518 milhões de dólares. No tocante às equipas desportivas, o *New York Yankees* é a marca mais valiosa, com valores a rondar os 521.000 milhões de dólares. Para a “marca atleta” mais valiosa de 2014, este estudo apresenta o nome do basquetebolista americano Le Bron James, dos *Cleveland Cavaliers*, tendo a sua marca sido avaliada em cerca de 37 milhões de dólares.

Consegue-se assim entender que o fenómeno desportivo, associativo ou em nome individual, poderá gerar uma enorme fonte de receitas, sendo que este produto se tiver uma imagem positiva pode ser aglutinador de muitos adeptos, poderá estar associado a uma marca forte e apelativa ao público.

3.2. A Marca e o adepto

Qualquer Marca só existe se tiver um público, se houver uma relação de conectividade com este, com relações mais ou menos fortes.

A AMA (2013b, para. 1) define marca como “um nome, termo, *design*, símbolo, ou qualquer outra característica que pode identificar um bom vendedor ou serviço com características distintas das dos outros vendedores”.

O Instituto Nacional de Propriedade Industrial define no seu *website* o conceito de marca da seguinte forma: “um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas”.

Carvalho (2014) acrescenta que “a marca é mais do que um conjunto de sinais de identidade (nome, logótipo, assinatura) e está ligada à estratégia de posicionamento, sendo um processo de que envolve os clientes, que atribuem, mesmo que involuntariamente, um determinado valor à marca” (2014, para. 202).

Assim, juntamente com este conceito de marca, deve ser abordado o conceito de *branding*, visto por Kotler & Keller (2006, p. 269) como a capacidade de “dotar produtos e serviços com o poder de uma marca”. A criação deste *branding* só será possível se o consumidor se interessar por

esse produto, se o consumidor for capaz de identificar o produto e as suas características em comparação com outros produtos. Evidentemente que este conceito de produto deve ser transposto para as organizações desportivas como algo distinto, pois nestes casos a Marca funciona mais como um serviço que é prestado, ou muitas das vezes como uma paixão, um prazer que se procura quando nos “relacionamos” com estas organizações.

De modo a fortalecer estas relações com a Marca, as organizações desportivas vão sentindo cada vez mais a necessidade de aumentarem as suas plataformas de contacto com o público, na medida em que uma maior presença nos *mídia* significa, por certo, não apenas mais adeptos mas também mais valor acrescentado em patrocínios, divulgação de eventos, entre outros.

Assim, a evolução do desporto e das organizações desportivas tornaram este fenómeno cada vez mais rico e capaz de gerar enormes receitas. O desporto tornou-se uma máquina de negócios, uma grande “indústria” onde a marca e o adepto desempenham papéis fundamentais. Como na totalidade das empresas e respetivas marcas, a chave do sucesso estará sempre na sua ligação com o público e com a fidelização deste (Pereira, 2013).

Assim, todas as organizações desportivas têm uma necessidade extrema de manter bem visíveis os seus laços fortes de relacionamento, visto que são estes que trarão aos clubes alguns benefícios como: promoção de níveis de confiança, reciprocidade na troca de informações entre clubes e patrocinadores e perspectiva de lucros a médio e longo prazo (Pieters, Knobens, & Pouwels, 2012). Efetivamente uma marca precisa de público, tem necessidade de se estender por múltiplos canais, sendo que o objetivo final é sempre a fidelização de um cliente, acontecendo precisamente o mesmo no caso das organizações desportivas.

Estas têm procurado alargar a sua marca além-fronteiras, como comprovam as recentes digressões dos clubes europeus pelos mercados intercontinentais, a personificação dos *websites* para países asiáticos e americanos (cf: <http://www.manunited.com.cn/>), tudo na perspectiva de aumentar os laços sociais, pois crê-se que o aumento significativo destes laços sociais trará maior volume de receitas e de fidelização de adeptos à marca (Pieters et al., 2012). Apesar do ambiente muitas vezes incerto em que navegam as marcas desportivas, as relações com os patrocinadores, com outras organizações e com os seus fãs e adeptos é o garante da sobrevivência social e financeira dos clubes.

Como aborda Rein, Kotler, & Shields (2008), os adeptos e os espectadores são hoje pessoas mais informadas, são consumidores quase abusivos de meios digitais, têm uma grande panóplia de

escolhas para fazer no momento de optar pelos eventos que querem ver, por isso torna-se fundamental que os responsáveis das organizações sejam rápidos e incisivos na adaptação à mudança, refinem as suas opções na promoção de um clube, pois a cultura e as tecnologias são elementos que influenciam as decisões dos espectadores.

Os mesmos autores apresentam as três principais vantagens de um produto/marca desportivo(a), que não está dependente de resultados para se manter competitivo, num mercado tão diverso como o de hoje:

- Permanência/consolidação da marca: uma marca válida e sustentada terá sempre grandes fãs;
- Conetividade da marca: um grande número de plataformas, a capacidade de se apresentar aos fãs, de os manter sempre alerta, faz com que a marca perdure mais tempo num estado estável;
- Extras proporcionados pela marca: é necessário marcar pela diferença, deve haver um retorno em favor não só da marca mas também do público.

Será de todo importante construir uma imagem forte, preocupar-se com o público/fãs, na medida em que estes apresentam certamente fortes convicções, muita paixão pela marca e querem algo de diferente. Nesta perspetiva torna-se cada vez mais necessário aproximar a marca dos seus clientes, conhecer as suas carências e desenvolver programas que vão ao encontro dessas mesmas carências (Aaker, 2007). Corroborando estas ideias Kotler & Keller (2006) afirmam que os clientes de hoje são efetivamente muito mais difíceis de agradar, na medida em que estão muito mais informados e têm muito mais por onde escolher, desta forma “o desafio é conquistar clientes fiéis” (Kotler & Keller, 2006, p. 153).

3.3. O *Brand Equity* na marca desportiva

Visto que se está a abordar o conceito de marca e de *branding*, no que respeita às organizações desportivas, tratar-se-á agora de uma temática que é o *Brand Equity*. Este é definido por Kotler & Keller (2006) como “o valor agregado atribuído a produtos e serviços”. Este *Brand Equity* é pois um aspeto muito importante no que toca à diferenciação de produtos, sendo ele um importante valor psicológico e financeiro para qualquer empresa/organização, na medida em que o

mesmo poderá funcionar como barómetro para entender a forma como os clientes/interessados veem, leem, escutam e pensam sobre a marca.

No que ao desporto diz respeito, o *branding* de uma marca pode ser visto pelo grau de fidelização dos adeptos, que acaba por gerar poder económico ao clube e assim capacidade para promover as suas relações com os parceiros sociais, culturais e financeiros.

Quando se aborda esta relação do produto/serviço desportivo com a marca, depreende-se que no desporto esta relação tem muito de intangível, é mais do que uma relação de utilidade, é uma relação afetiva, emocional e até hedónica, pois “o objetivo principal é retirar prazer na utilização social da marca” (Carvalho, 2014, p. 203).

O conceito de *Lovemark*, criado por Kevin Roberts, apoia-se na relação do público com uma marca, reforçando-se a ideia de que para as marcas, o “futuro está nas conexões emocionais desenvolvidas com respeito, mas repletas de amor” (Roberts, 2014). No desporto, o amor a um clube, a uma modalidade, ultrapassa muitas das vezes o conceito de vitória, atingindo principalmente valores intangíveis.

Ter uma marca desportiva forte é ter adeptos fiéis, mesmo na hora das derrotas. O que os fãs procuram nestas marcas são emoções fortes, experiências nos estádios, interações com outros fãs e sentimento de orgulho de se associar a uma equipa, principalmente quando se ganha. Mas também se procuram aspetos tangíveis como produtos de marketing do clube e ainda comodidade no estádio, durante a participação num determinado evento (Richelieu, 2014).

No que concerne às principais fontes de amor e de *branding* dos clubes, Cleland (2010) aponta duas notas fundamentais na relação dos clubes com os adeptos. Apesar das várias fontes de receita dos clubes (patrocinadores, anúncios, *merchandising*, contratos televisivos), estes dificilmente sobrevivem se não tiverem um bom relacionamento com os seus adeptos, e se não os incentivarem a ter uma relação próxima com o clube. O autor relembra que a preocupação das organizações desportivas deverá ser não só os adeptos passivos (os que vão ao estádio, aos pavilhões, leem notícias da imprensa e da rádio conforme lhes chegam), mas também os adeptos ativos (os que seguem os seus clubes, expressam as suas opiniões nos canais oficiais, fazem chegar as suas sugestões e esperam ter voz ativa na organização), pois a sua ausência poderá ameaçar “a própria existência de qualquer clube profissional” (Cleland, 2010, p. 549).

O envolvimento do indivíduo com o desporto e o consequente *branding* dessa marca só é conseguido se as organizações desportivas conseguirem realizar escolhas de marketing e comunicação perfeitas. Sobre estas escolhas, Richelieu (2014) aponta algumas sugestões:

- Produtos fiéis e únicos (músicas e vídeos, antes e depois de jogos que cativem os adeptos);
- Capacidade para envolver os fãs no local do espetáculo (brindes, concursos, ligas de fantasia);
- Desenvolvimento de equipamento e vestuário único (aumentando a fidelidade do adepto);
- Uso da marca dos jogadores (imagem de força, emoção ao clube).

Todas as escolhas que possam ser efetuadas pelos clubes devem nortear-se pelo caminho do sucesso junto dos fãs, procurando fazer com que este se identifique cada vez mais com a marca. Para Carvalho (2014) todo o tipo de escolhas efetuadas pelo clube terão repercussões no futuro deste, uma vez que “a concorrência é cada vez maior, a exigência dos clientes tem vindo a aumentar e todos os detalhes são importantes e contam para o sucesso de uma organização desportiva” (2014, para. 205).

3.4. Marketing desportivo digital

Para que tenha sucesso este processo de promoção de uma autêntica marca, como são hoje em dia consideradas as organizações desportivas, importa acima de tudo tomar em consideração algumas estratégias fundamentais nessa promoção junto do público. Assim, Newman et al. (2013) referem quatro fatores decisivos para o sucesso de uma campanha de marketing com recurso aos meios digitais:

- Compreender e participar no mercado da comunicação, em permanente evolução;
- Comunicar de forma clara a mensagem para as pessoas certas;
- Avaliar a eficácia do trabalho desenvolvido;
- Adaptar constantemente os planos e técnicas, revendo-as permanentemente.

Importa no entanto referenciar que apesar da utilização do digital ser um marco importante na promoção dos clubes, os mesmos autores reforçam a ideia de ser constantemente necessário inovar, deixar de lado algumas técnicas típicas do marketing tradicional e substituí-las por formas emergentes de promoção.

Há a necessidade de propor uma relação estável entre o clube e os adeptos, fãs ou outros interessados, mas essa estabilidade só poderá ser conseguida caso as campanhas sejam fortes e estáveis, com interação permanente, havendo da parte dos clubes capacidade de resposta ao adepto, oferta de ajuda *online* e permanentes atualizações da informação. Os autores chegam a afirmar que “ter tempo para planear e desenvolver um *website* e cultivar relacionamentos faz parte do sucesso da campanha de *mídia social*” (Newman et al., 2013, p. 39).

Carrera (2014) aponta algumas das aplicações possíveis de marketing digital dos clubes, de maneira a melhorar a experiência do adepto:

- Ao usar redes sociais, os clubes podem oferecer visitas guiadas aos seus estádios;
- Com a utilização do *Twitter*, o clube pode direcionar comentários para os seus adeptos, fazendo uma espécie de micro diálogo;
- Os clubes poderão promover uma espécie de *check-in* no estádio, sorteando depois brindes de merchandising dos clubes;
- Apresentação nos ecrãs eletrónicos de fotos, vídeos e comentários de adeptos;
- Lançamento de aplicações interativas para o adepto se interligar com o clube e com os seus atletas.

Evidentemente que a implementação de marketing digital que cada clube apresenta vai depender sempre da forma como o clube está organizado, da forma como este trabalhou a sua comunicação com o exterior. Acima de tudo, não basta “estar *on-line*”, pois nos dias de hoje importa que as organizações tenham um pensamento digital, desenvolvam conteúdos únicos, relevantes e partilháveis, pois assim poder-se-á tornar o *branding digital* numa ferramenta muito útil para as organizações desportivas (Monteiro, 2014).

No marketing deve considerar-se a existência sempre de alguns elementos: o produto (*Product*); o preço (*Price*); a distribuição (*Placement*) e a promoção (*Promotion*). A esta estrutura do *Marketing Mix*, conhecida igualmente pela teoria dos 4Ps, Carrera (2009) fala da introdução de um quinto elemento, criado a partir do advento da *web 2.0*. Esse novo elemento é a participação (*Participation*). O advento deste novo elemento está diretamente ligado ao poder do consumidor, visto agora como um elemento também fundamental no processo de marketing.

Apesar deste ser um modelo de organização muito tratado pela maioria dos autores do marketing, há quem considere que o processo bidirecional da comunicação não está totalmente

expresso neste modelo. Assim, Lauterborn (1990) apud (Newman et al., 2013) apresenta um modelo onde os quatro P's do de marketing passam a ser designados por quatro C's, o da (1) *comercialização*: o produto torna-se o que o consumidor quer e precisa; (2) o *custo*: o preço torna-se o custo de satisfazer o que quer ou precisa, (3) *conveniência*: o local torna-se a conveniência de comprar (em vez de ir ao estádio, pode-se ter acesso a transmissões online, recorrer a vídeos no *website*, usar uma aplicação do clube com atualizações ao minuto dos jogos), e (4) *comunicação*: a promoção torna-se comunicação.

Dado que o advento das redes sociais e restantes plataformas sociais trouxeram a aproximação do adepto em relação ao seu clube, este último modelo deverá por certo estar mais aproximado da realidade, sendo certo que hoje em dia o envolvimento entre adepto e clube “não conhece limites nem barreiras geográficas” (Carrera, 2014, p. 321).

O marketing relacional, visto como um processo de desenvolvimento, manutenção e reforço de relações mutuamente vantajosas a longo prazo por meio de interações, não poderá parar após a passagem da uma qualquer mensagem até ao adepto, uma vez que há necessidade permanente de alimentar esse canal de comunicação. Para isso, o papel do clube desportivo é ouvir o que o cliente (adepto) quer, estar onde ele está. Assim se o clube conseguir estar nas redes de fóruns, se for possível incluir uma sala de *chat* nos seus *websites*, integrar o *Twitter*, conseguir perceber quais os anseios do adepto, quais os jogadores preferidos, por certo que o grau de satisfação do adepto será muito maior (Newman et al., 2013).

Acima de tudo, esta forte relação dos adeptos com a marca *Clube* pode resultar num aumento sustentado do número de ligações para o clube, na medida em que uma opinião favorável de um adepto poderá influenciar uma comunidade, poderá ter um impacto quase viral junto de outros potenciais adeptos (Stavros et al., 2014).

Reconhece-se desta forma a necessidade dos clubes organizarem as suas campanhas de marketing e desenvolverem mecanismos fiáveis de comunicação, na medida em que numa sociedade global e com adeptos observadores cada vez mais esclarecidos e conhecedores dos *mídia* digitais, só as melhores e mais autênticas campanhas poderão atingir os objetivos desejados.

3.5. Ciberadeppto

Atendendo ao facto deste trabalho ter como foco central a relação das organizações desportivas com os seus adeptos utilizando os novos *mídia*, apresenta-se como medida importante a descrição deste tipo de adepto, que usa os novos *mídi*a e todas as suas ferramentas para se “ligar” aos clubes.

Uma das primeiras tarefas é a de definir o conceito de fã ou adepto de desporto. Segundo Grove, Dorsch, & Hopkins (2012) um adepto poderá ser aquele que pratica determinado desporto ou aquele que gosta de ouvir, ler e ver eventos desportivos, com ou sem recurso aos *mídia* digitais.

É precisamente neste ponto que entra o presente estudo.

Um dos objetivos centrais de qualquer organização desportiva deverá passar pela atração do maior número de adeptos ligados ao clube, no entanto, para que isso seja uma realidade é necessário fidelizá-los. George & Stavros (2013) afirmam que certamente um dos fatores chave para a manutenção dos adeptos deverá ser a sua fidelização.

Esta fidelização só poderá ser garantida caso haja da parte dos clubes capacidade para reconhecer os interesses dos adeptos, na medida em que “compreender as variáveis que influenciam a lealdade pode ajudar as organizações desportivas na sua gestão de atender o espectador e promover a sua fidelização” (George & Stavros, 2013).

Importa, no entanto, focar que hoje em dia o adepto de desporto e de determinado clube tem características muito próprias. Assim, em primeira instância, este tem uma vasta opção no que respeita ao tipo de desporto e ao volume de informação. Através dos múltiplos meios de comunicação, os fãs vão criando o seu próprio universo de fidelização aos clubes e definem o tipo de conteúdos que pretendem receber e a plataforma em que os querem visualizar (Borba, 2004).

A multiplicidade de adeptos existentes e o seu grau de envolvimento com o desporto tem sido caso de estudo desde há alguns anos. Sobre o assunto, Funk e James (2001) apontam quatro estádios de desenvolvimento na ligação de um indivíduo com o desporto, com um clube ou um evento desportivo.

Os quatro níveis apresentados são o nível da **consciência** (primeiros contactos com o desporto, desconhecendo muitas das vezes as regras, tendo uma ideia superficial das várias modalidades e equipas), a **atração** (aproximação a um determinado desporto ou clube, muitas das vezes por influência de outras pessoas, onde começa a surgir um conhecimento das regras e um aumento da consciência das diferenças entre clubes), o **apego** ou **ligação** (nível em que a ligação

de um determinado adepto ao clube é mais estável em termos emocionais, já distinto do nível de atração, pois as ligações emocionais a determinado desporto, clube ou atleta são já mais fortes) e por fim a **lealdade** (ligação baseada já na repetição de sentimentos, na sensação de integração total com o clube ou a marca, havendo já uma enorme resistência à mudança, uma ligação sentimental muito forte).

Estes diferentes níveis, apresentados por Funk & James (2001), poderão ser um bom ponto de partida para as organizações desportivas, na medida em que o nível mais baixo de fidelidade, o da consciência, deverá ser segundo Zhang et al. (2011) o mais influenciável pelos *mídia* de comunicação. Os mesmos autores focam que uma relação amigável do clube com o adepto, nomeadamente no que respeita à disponibilização de dados estatísticos do clube, realização de entrevistas com atletas e até apresentação de material vídeo ou áudio trará por certo mais-valias à promoção das organizações desportivas.

O verdadeiro ciberadepto é o indivíduo que apresenta algum tipo de potencial para interagir com os clubes, interação ativa na busca de informação, recorrendo a ferramentas de natureza digital (L. D. Cardoso, 2013). Esta procura ativa de informação apresenta sempre fortes motivações. Atendendo aos diferentes níveis de afetividade apresentados por Funk & James (2001), a lealdade do adepto encaminhá-lo-á nessa procura. No entanto, outros autores focam outro tipo de motivações.

Stavros et al. (2014), num estudo recente sobre as motivações dos adeptos para interagirem na *mídia* digital, descrevem que o verdadeiro entusiasta dedica-se muitas vezes à interação nos *mídia* do seu clube devido às seguintes motivações:

- Forma de ultrapassar o *stress* do dia-a-dia e de entretenimento;
- Prazer e ansiedade de disfrutar de informação do seu clube;
- Participação em concursos lançados *online*;
- Apelo estético pelo desporto;
- Forma de elevar a autoestima, relacionando o seu estado de espírito com o desempenho da equipa;
- Desejo de pertença a um grupo de indivíduos associados ao clube, para assim adquirir estatuto social.

A busca incessante de informação por parte dos adeptos, a partilha de informação e, em certa medida, o viver o dia-a-dia do clube é sinónimo de fidelização a uma marca, sinónimo de mais-valia para essa marca e uma das formas de demonstração da grandeza das organizações desportivas.

A grandeza de um clube é também ela adquirida pelo número de simpatizantes espalhados pelo mundo, muitos deles vivendo a milhares de quilómetros do epicentro do clube. Esta realidade só é possível graças à cobertura dos *mídia* e também à evolução que a *web* social teve nos últimos anos. A esses adeptos, Kerr & Emery (2011) apelida-os de “adeptos satélite”. Estes autores, num estudo sobre o que os levava a seguir os seus clubes a milhares de quilómetros, referem os *mídia* como o principal agente de socialização. Esta ligação das marcas ao exterior reveste-se de um carácter quase fundamental, pois sem ela “as equipas não são suscetíveis de desenvolver a consciência da marca fora do seu mercado local” (Kerr & Emery, 2011, p. 885). Além da existência dos *mídia*, as outras duas razões descritas pelos adeptos do Liverpool F.C. para seguirem a sua equipa além-fronteiras foram o estilo de jogo da equipa e ainda a presença de um determinado jogador no jogo. Essa fidelização dos adeptos está bem vincada nas estatísticas apresentadas no estudo, onde 80% dos adeptos assistem a todos os jogos do Liverpool F.C. através dos canais de televisão por satélite ou através do *website* oficial do clube, sendo que a própria televisão do clube é transmitida para mais de 600 milhões de casas espalhadas por cerca de 211 países. Nota de destaque ainda o facto de cerca de 85% dos entrevistados assistirem a vídeos *online* sobre o clube, pelo menos uma vez por mês, mas cerca de 25% fazem-no semanalmente. Esta ligação quase umbilical que os adeptos vão mantendo com o seu clube, é ainda reforçada pelos “laços digitais” que 58% dos adeptos afirma ter com outros fãs do clube, sendo esta uma forma de manterem a ligação à restante massa de adeptos do Liverpool F.C. espalhada pelo Reino Unido (Kerr & Emery, 2011).

Esta vivência dos adeptos é igualmente partilhada por Rofe (2014), num estudo conduzido sobre o papel diplomático do Manchester United, afirmando que adeptos do clube “podem ser encontrados a observar jogos através da televisão por satélite em todas as horas do dia em pontos espalhados por todo o globo” (2014, para. 1142), sendo que muitos desses fãs estão em bares a partilhar a atmosfera vivida dentro de *Old Trafford* através de dispositivos móveis. O estudo aponta que, além dos mais de 76 mil adeptos que assistem ao vivo aos jogos, estima-se que cerca de 600 milhões sigam o *website* oficial do clube (dados do Verão de 2011). As páginas oficiais do *Facebook* e do *Twitter* também são alvo de referência, sendo que a página do *Facebook* foi criada em junho de 2010, tendo ganho no primeiro mês cerca de 34 milhões de seguidores, enquanto a

conta oficial do *Twitter*, lançada em julho de 2013, ganhou cerca de 150 000 seguidores em três horas (Rofe, 2014).

Estes números demonstram que parte dos adeptos de desporto, hoje em dia, tem uma forte ligação com as organizações desportivas através dos *mídia*, sendo estes uma parte integrante do dia-a-dia do ciberadepto. Deste modo, quase se poderia efetuar o diário de um adepto em dia de jogo, analisado do ponto de vista das redes sociais (Tabela 4).

Tabela 4: O dia de um adepto de desporto que usa redes sociais.

Horas	Atividade
9.00H	Partilha pelo <i>Facebook</i> da intenção de ir ao jogo, questionando se haverá outros amigos interessados.
9.30H	Vários amigos fazem <i>LIKE</i> , outros partilham e alguns comentam que querem ir também.
11.00H	Vai ao <i>website</i> do clube para comprar os bilhetes para ele e para o amigo.
11.20H	Partilha no <i>Facebook</i> que acaba de comprar os bilhetes para o jogo. Mais uns <i>LIKES</i> e alguns comentários.
12.00H	Visualiza o canal do <i>Youtube</i> do clube para rever as declarações dos jogadores e dos técnicos na conferência de imprensa de antevisão.
13.15H	Partilha no <i>Twitter</i> a emoção que tem por poder assistir a um jogo da sua equipa. Torna-se depois seguido por um jogador da sua equipa.
18.00H	Ao chegar ao estádio, faz o <i>Chek-in</i> através do <i>Foursquare</i> e desde logo recebe mensagens de outros adeptos.
18.15H	Ao sentar-se com os amigos, tira algumas fotos e partilha-as no <i>Google+</i> e no <i>Instagram</i> .
19.00H	Começa o jogo e como bom comentador e treinador de bancada aponta alguns comentários no <i>Twitter</i> .
19.30H	Na sequência dos seus <i>posts</i> , vários adeptos comentam. Aproveita para fazer uma gravação de momentos do jogo com o seu <i>smartphone</i> e transmite-a usando o <i>Ustream</i> .
20.05H	A sua equipa marca um golo. Liga à namorada através do <i>Skype</i> e partilha com ela a alegria que sente no momento.
20.45H	O jogo termina e aproveita para fazer muitos vídeos da alegria no estádio.
Dias seguintes	Os vídeos publicados são “alvo” de inúmeros <i>LIKES</i> e comentários dos amigos.

Adaptado de Carrera (2014)

Conforme se pode verificar por estes exemplos, para este tipo de adeptos, os canais de comunicação digital poderão ser explorados pelos clubes, uma vez que funcionam como elementos fundamentais de ligação entre o ciberadepto e os clubes.

4. Comunicação multimédia/digital dos clubes

A comunicação desportiva é normalmente um processo semelhante a qualquer outro processo de comunicação, envolvendo uma relação entre organizações, jogadores, fãs e outros potenciais interessados.

Hoje em dia, a comunicação tem no desporto um enorme peso, sendo fundamental que qualquer elemento de uma instituição/organização reconheça o valor desta, pois “uma organização que implemente uma estratégia na área da comunicação, de acordo com a restante estratégia da organização, terá maior probabilidade em obter maior proveito” (Vasconcelos & Calado, 2014, p. 303). A crescente preocupação com o processo de comunicação dos clubes acabou por promover as designadas relações públicas, vistas como formas específicas e cuidadas de manter corretas relações entre os elementos de uma organização e entre a organização e a restante comunidade pública.

Para a manutenção destas formas de organização e ligação dos clubes com o exterior, estes têm desenvolvido cada vez mais as suas equipas de trabalho e departamentos, com destaque para os departamentos de comunicação, hoje praticamente estruturas profissionais (Sánchez, 2013).

Sobre o profissionalismo destas estruturas comunicacionais dos clubes, Cleland (2009) aponta quatro missões a cumprir por um departamento de comunicação de um clube: desenvolver uma imagem positiva do clube e da marca; fornecer informações do clube aos adeptos e aos *mídia*; estabelecer uma relação bidirecional com os adeptos, permitindo-lhes participar ativamente no clube; ultrapassar situações problemáticas que possam denegrir a imagem dos clubes.

Estas quatro missões indiciam, desde logo, a existência de uma relação muito estreita entre os clubes e os *mídia* sociais, figuras proeminentes da sociedade de informação do século XXI.

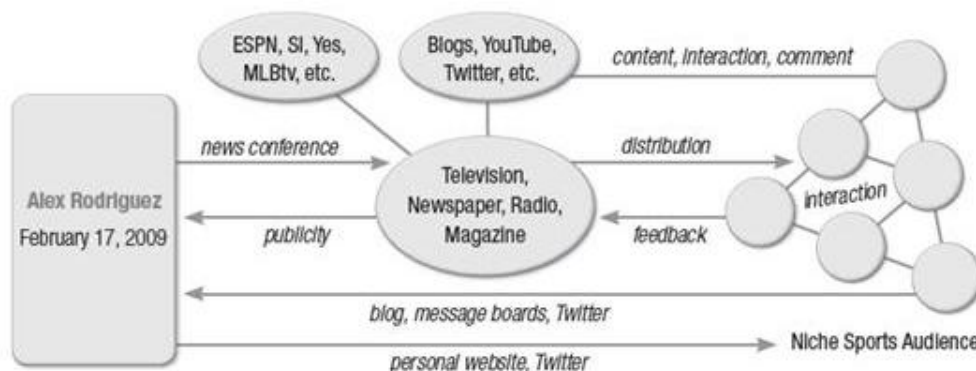
No entanto, o modelo de comunicação dos clubes nem sempre foi tão moderno. Newman et al. (2013) falam-nos dessa grande evolução do modelo de comunicação no desporto. Assim, até à década de 70, os modelos mais antigos de comunicação baseavam-se essencialmente no monopólio da imprensa escrita e da rádio, que era maioritariamente controlada pelas organizações, sendo que a maioria da informação nem sempre chegava de forma fidedigna ao público em geral.

Este poder dos meios de informação tradicionais acabou por se esbater, a partir do aparecimento das novas formas de comunicação, onde o público pode consumir o que quer, ver jogos ao vivo em *streaming* e com recurso à tv ou rádio por satélite.

Newman et al.(2013) afirmam que o público passou a poder consumir desporto como queria e não como os meios de comunicação queriam passar. A liberdade de acesso à informação veio trazer a possibilidade de falar vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana dos clubes, sendo estes novos *mídia* um grande veículo de transmissão de informação.

Mas o advento das novas tecnologias como blogues, redes sociais, *live streaming* e *websites* pessoais veio trazer ao público um enorme poder no que respeita à cobertura de eventos e organizações desportivas.

Estes passam a fazer parte do “monopólio comunicativo”, conforme visível na Figura 7:



Fonte: Newman et al., 2013, p. 27

Figura 7: Novo paradigma da comunicação digital desportiva, segundo Newman et al.(2013).

No que respeita a este processo de comunicação, o mesmo poderá integrar diversas áreas, desde a gestão da “marca”, reconhecimento e reputação da organização junto do público, serviço de vendas ao cliente, marketing e ainda o patrocínio das organizações (Wysocki, 2012).

Para que este processo de comunicação se vá tornando cada vez mais eficaz, deve existir evidentemente uma estratégia de comunicação correta, que tenha em atenção os interesses dos fãs e que possa satisfazer as suas necessidades. O processo de comunicação deverá ser de interesse mútuo, devendo necessariamente cumprir os pressupostos do lado da organização e do lado do fã/adepto ou potencial interessado na informação veiculada.

No entanto, no meio desta ligação entre os clubes e os adeptos, é necessário ter em conta o papel dos *mídia* de comunicação, uma vez que a imagem que estes deixam das organizações é

muitas vezes aquela que é percebida pelo público. Então, no que respeita a esta ligação dos clubes ou organizações desportivas com os *mídia*, há a considerar algumas orientações.

Num estudo sobre a importância da relação dos clubes da WNBA (Campeonato Feminino de Basquetebol nos EUA) com os *mídia*, e consequente impacto na atração de adeptos aos jogos, Zhang et al. (2011) apontam cinco responsabilidades que deverão ser assumidas pelos clubes (Figura 8):

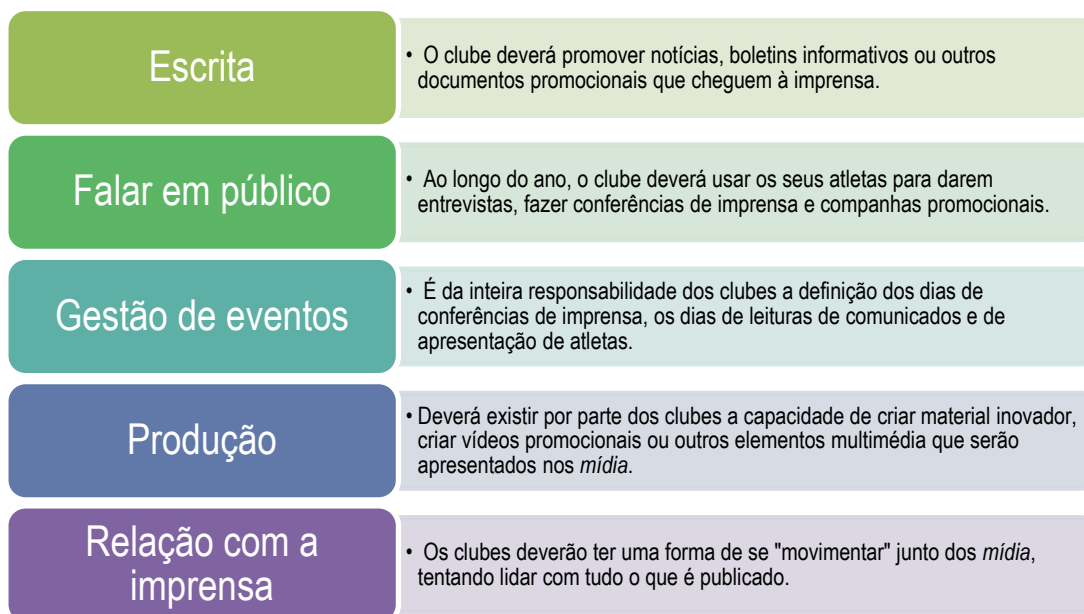


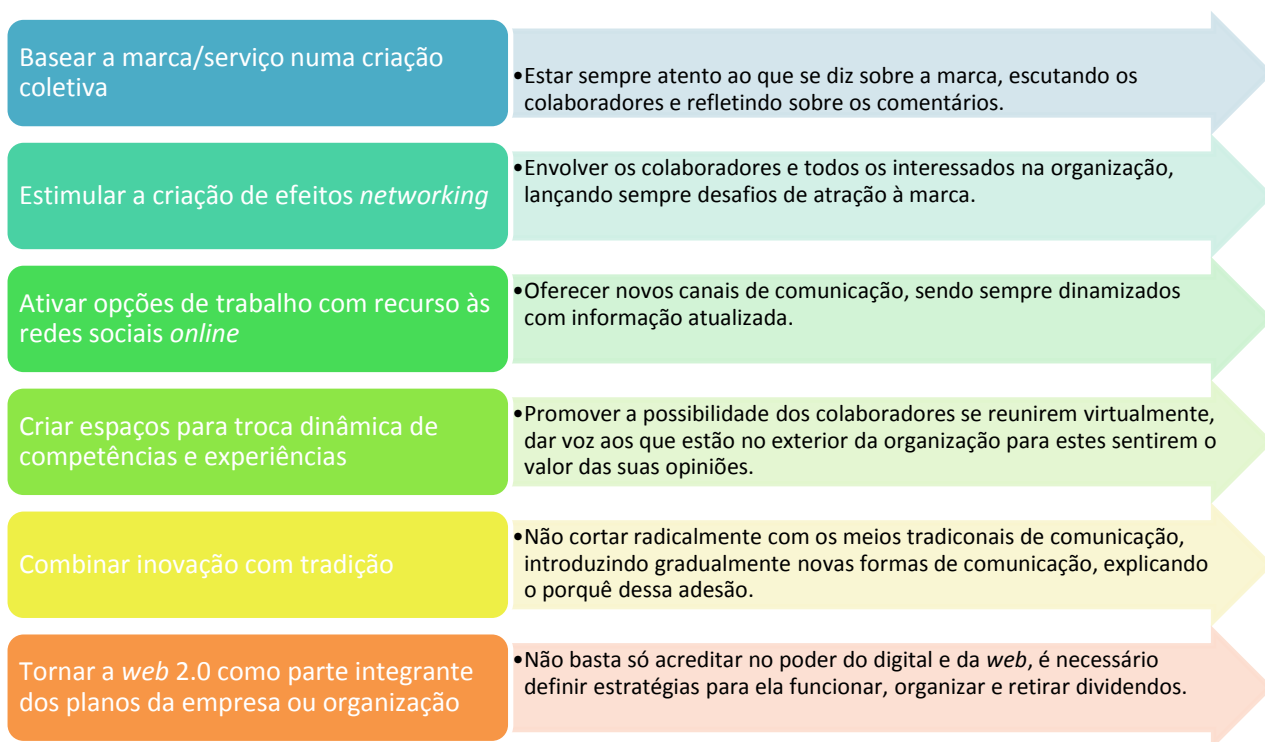
Figura 8: As responsabilidades dos clubes na sua ligação com os *mídia*, segundo Zhang et al. (2011).

Efetivamente, a ligação entre clubes e *mídia* de comunicação tem um enorme valor para ambos, pois o desporto é ainda uma grande fonte de rendimento para os *mídia* e estes funcionam como uma “ponte” entre as organizações desportivas e os adeptos (Zhang et al., 2011).

Mais do que os *mídia* tradicionais, as redes sociais e as novas formas de comunicação digital vão tomando cada vez mais a linha da frente na comunicação dos clubes com o exterior. Hoje em dia, estes novos meios de passar a mensagem vieram transformar não só a organização interna dos clubes (criação de áreas especializadas de marketing digital), mas também o alcance comunicativo da mensagem desportiva, pois “os consumidores esperam hoje outro tipo de atendimento: um atendimento mais humano, pessoal e interativo” (Vasconcelos & Calado, 2014, p. 315).

Para a obtenção de sucesso na comunicação com recurso a estas novas plataformas digitais e sociais é crucial que as organizações atentem em alguns princípios básicos.

Monteiro (2014) aponta-nos seis aspetos que poderão trazer sucesso a uma organização que pretende migrar a sua comunicação para o digital (Figura 9):



Adaptado de (Monteiro, 2014, pp. 94–95)

Figura 9: Fatores promotores do sucesso das organizações na comunicação digital, segundo Monteiro (2014).

Vasconcelos & Calado (2014) apontam-nos igualmente outros fatores cruciais para o sucesso de uma comunicação digital das organizações desportivas. Assim, segundo as autoras, para que esta comunicação tenha sucesso é necessário que se atue da seguinte forma:

- Perceber como interage o público-alvo;
- Possuir uma boa estrutura de planeamento;
- Definir uma estratégia correta de atuação;
- Estabelecer metas e objetivos claros para cada plataforma social que se vai usar;
- Medir os resultados obtidos.

Para as autoras, o cumprimento destes pontos acaba por aumentar a ligação dos clubes com os adeptos, desenvolvendo assim “a possibilidade de se aproximar e atrair a sua atenção, bem como despertar o interesse dos potenciais adeptos e praticantes, tornando-se um auxílio para fomentar o desporto nas diversas dimensões” (Vasconcelos & Calado, 2014, p. 316).

Esta ligação quase direta dos clubes com os seus adeptos acaba por retirar algum do poder que os meios tradicionais de informação possuíam até então, uma vez que o espaço de informação evoluiu e hoje em dia há alterações neste padrão, com os canais próprios dos clubes, como *websites*, canais de televisão, *twitter*, *blogs* ou *podcasts* dos próprios clubes.

Num estudo realizado por Sánchez (2013), abordando as relações do Real Madrid FC com a imprensa, o autor afirma que os novos *mídia* têm melhorado a comunicação entre o clube e os seus fãs, assistindo-se a uma deterioração das relações entre os clubes e os jornalistas desportivos, fruto do apertado controlo dos departamentos de comunicação dos clubes.

O mesmo autor aponta quatro características que marcam os departamentos de comunicação dos clubes atualmente:

- Enorme profissionalização deste tipo de departamentos, com pessoal qualificado;
- Implementação de novos meios de comunicação e plataformas *web* para transmitir a mensagem até ao público;
- Maior controlo sobre as mensagens transmitidas para a imprensa tradicional (jornal, revistas, televisões e rádios não oficiais do clube);
- Mudança do público-alvo das informações, que deixam de ser os jornalistas e passam a ser os fãs e adeptos. A comunicação passa a ser praticamente direta, sem envolver qualquer tipo de intermediários como por exemplo as agências noticiosas.

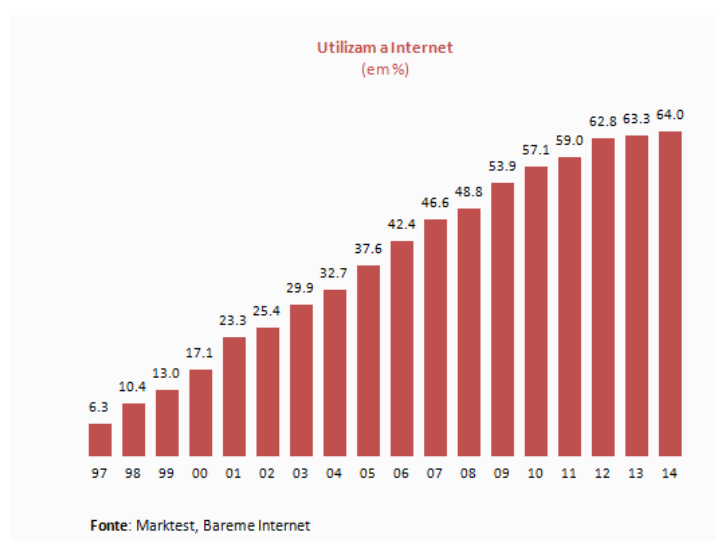
Este novo modelo de comunicação, gerador de maior fidelidade do adepto ao clube, traz igualmente algumas responsabilidades acrescidas aos próprios atletas, uma vez que estes passam a possuir também maior liberdade pessoal de informação, nos seus próprios *websites* ou contas pessoais das várias redes sociais. Estas plataformas são assim uma nova fonte de informação para os *mídia* tradicionais, pelo que nasce um novo “reino” de controlo desses mesmos atletas, pois os departamentos de comunicação dos clubes ou os próprios agentes desportivos “estabelecem os tempos e as datas em que os jogadores têm de ver a *mídia*” (Sánchez, 2013, p. 213).

Assim, percebe-se que esta nova “arena” de informação traz novos desafios aos clubes, mas não lhes deixa de trazer novas mais-valias, tal como aos adeptos e restantes interessados na informação desportiva. No entanto, “somente os melhores atores através dos seus sucessos desportivos e imagem atraente podem atrair as multidões” (Rodríguez-Pomeda, Casani, & Alonso-Almeida, 2014, p. 2).

4.1. Presença dos clubes nos meios digitais

Nos tempos atuais, os meios digitais vão ganhando cada vez mais preponderância. Desta maneira, os meios tradicionais de comunicação e de marketing vão-se adaptando às realidades inovadoras, pelo que questões de marketing, vendas, suporte e desenvolvimento de iniciativas podem ser perfeitamente incorporadas nos meios digitais.

A presença nos meios digitais deve ser reforçada pois, à luz de estudos sobre a utilização da internet no nosso país, a evolução tem sido considerável, como se comprova pelos dados do Gráfico 3.



Fonte: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1dd2.aspx>

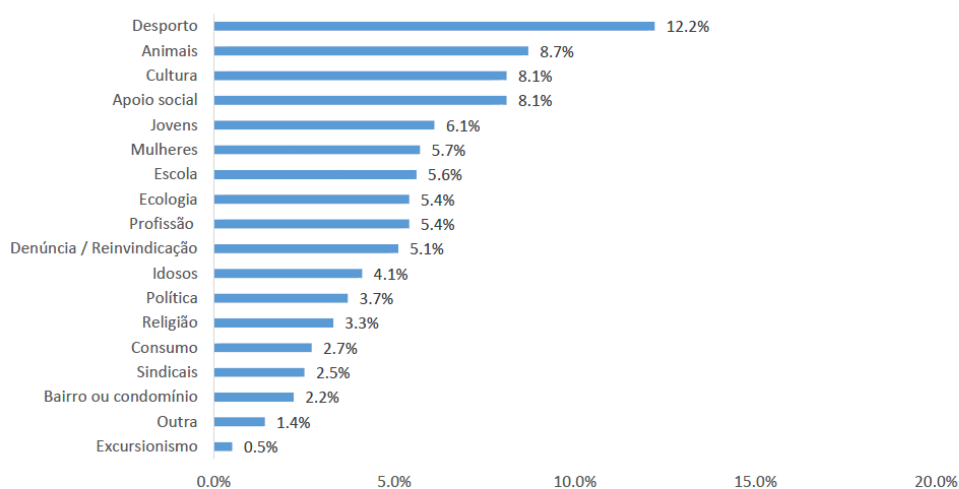
Gráfico 3: Evolução da percentagem de utilização da internet, em Portugal, desde 1997. (consultado em 12/12/2014)

Como afirma Wysocki (2012), é muito importante qualquer organização proceder à criação de uma estratégia de promoção nos meios digitais e sociais, usando-a sempre para atingir o máximo de sucesso possível. Este sucesso só será possível caso as organizações e os clubes se aproximem dos seus fãs e adeptos, pelo que o aparecimento da tecnologia móvel trouxe uma grande alavanca para este relacionamento.

Conforme refere a OberCom (Observatório da Comunicação), “os números relativos à utilização de dispositivos móveis (telemóvel, *smartphone* ou *tablet*) apontam para uma sugestiva transição dos hábitos *online* para as plataformas móveis”(G. Cardoso et al., 2014, p. 12). Este crescimento no uso dos dispositivos móveis acentua-se quando se está a tratar de comentários nas redes sociais e de leitura de jornais digitais. De salientar ainda que “a consulta de *sites* / jornais *online* desportivos atinge uma percentagem de 12,8% nesses dispositivos, enquanto a leitura de notícias na íntegra

chega aos 11,2 pontos percentuais” (G. Cardoso et al., 2014, p. 13). Este destaque vem comprovar a necessidade das organizações desportivas criarem uma equipa especializada e uma estratégia de comunicação e promoção para os meios digitais.

O uso dos meios digitais e mais especificamente das redes sociais é ainda reforçado pelo apoio dado pelos portugueses a causas do desporto. Segundo o mesmo relatório da OberCom (Observatório da Comunicação) (2014), o desporto é a causa mais apoiada pelos portugueses, mesmo à frente de causas ligadas aos animais e ao apoio social, conforme se vê no Gráfico 4.



Fonte: OberCom. Inquérito a Sociedade em Rede 2013 (n=667)

Gráfico 4: Percentagem de indivíduos que apoiam causas nas redes sociais, durante o ano de 2013, distribuídos por várias áreas de interesse.

Deste modo, a presença dos clubes e das organizações desportivas no meio digital tem-se acentuado, sendo que este é um mercado que pelas suas características poderá trazer enormes dividendos sociais e financeiros. Meios de comunicação digitais como o *website*, as páginas de *Twitter*, o *Facebook*, o *Instagram*, o *Youtube* e até os próprios blogues facilitam a interação dos clubes com os fãs e a marca, sendo que o seu baixo custo revela uma nova mais-valia para as instituições (Wysocki, 2012). Há ainda a destacar o facto de muitos dos atletas de clubes também marcarem a sua presença nos mais variados meios digitais, o que torna ainda mais apetecível a ligação do adepto ao clube e aos seus atletas recorrendo a meios digitais. Assim, a integração dos novos *mídia* na comunicação desportiva muda a dinâmica de como as notícias e as informações são veiculadas, revelando-se desta forma técnicas diferentes para aproximar os clubes dos seus adeptos/fãs (Wysocki, 2012).

Esta nova forma de divulgar novos conteúdos, novas imagens, novos vídeos dos clubes e dos seus atletas é tanto mais importante quando estes conteúdos são originais, muitas das vezes apelando ao espírito de equipa de todos os fãs. A exclusividade da informação e sua autenticidade será por certo uma enorme mais-valia na utilização das plataformas digitais. Já em estudos efetuados nos EUA, as equipas da NBA confirmam esta tendência de utilização das redes sociais, usando-as não só para aproximar os adeptos, mas também para os fidelizar a informações especiais e totalmente cheias de imagem e movimento, mesmo em momentos desportivos mais negativos das equipas (Wysocki, 2012). Neste mesmo estudo de Wysocki é focado o facto de a maioria dos clubes recorrer ao cruzamento de plataformas, ou seja, notícias, imagens e vídeos postados num determinado canal de *Youtube* e de *Facebook* permitem reencaminhar o utilizador para as páginas dos clubes, onde é incentivada a compra de ingressos para jogos e a venda de *merchandising* do clube. O citado estudo desenvolvido por Wysocki (2012) foca a necessidade de uma presença dos clubes e organizações no mercado *offline*, nos cartazes, revistas, *outdoors*, onde esteja bem presente a marca, com indicação dos *links* dos principais canais digitais dinamizados pelo clube/organização. Além desta necessidade, o mesmo autor menciona que as equipas de basquetebol da NBA estudadas têm mostrado preocupação em medir a importância da utilização das plataformas sociais, recorrendo para isso a empresas de estudo e análise de participação da população na web social.

No que respeita à realidade portuguesa, os três principais clubes portugueses (F.C. Porto, S.L. Benfica e S.C. Portugal) parecem optar por uma presença nos mais importantes *sítes* de redes sociais, conforme os dados apresentados nas Figuras 10, 11, 12 e 13 e retirados do *site Socialbakers* (2014). Desta pesquisa, deve ser destacado o facto do S.L. Benfica não ter, até há data, perfil aberto na rede social Google +.

Largest Audience

Sport Lisboa e Benfica



Total fans

2 738 776

FC Porto



Total fans

2 627 302

Sporting Clube de Portugal



Total fans

1 690 978

Figura 10: Número de seguidores das páginas oficiais do Facebook dos principais clubes de futebol em Portugal. (Dados de janeiro de 2015). (consultado em 14/01/2015)

Largest Audience



Figura 11: Número de seguidores das páginas oficiais do *Twitter* dos principais clubes de futebol em Portugal. (Dados de janeiro de 2015). (consultado em 14/01/2015)

Largest Audience



Figura 12: Número de seguidores das páginas oficiais do *Google +* dos principais clubes de futebol em Portugal. (Dados de janeiro de 2015). (consultado em 14/01/2015)

Largest Audience



Figura 13: Número de visualizações dos canais oficiais do *Youtube* dos principais clubes de futebol em Portugal. (Dados de janeiro de 2015). (consultado em 14/01/2015)

A preocupação dos principais clubes mundiais pelo digital, pelos novos *mídia* e sobretudo por esta ligação com os fãs vai ganhando cada vez maiores proporções. Um dos maiores clubes do mundo, o F.C. Barcelona, é exemplo disso, na medida em que numa consulta ao *website* do clube, facilmente se percebe a variedade de opções disponíveis para os fãs, de onde se destacam os jogos interativos para adeptos e as aplicações móveis propriedade do clube. (Figura 14)

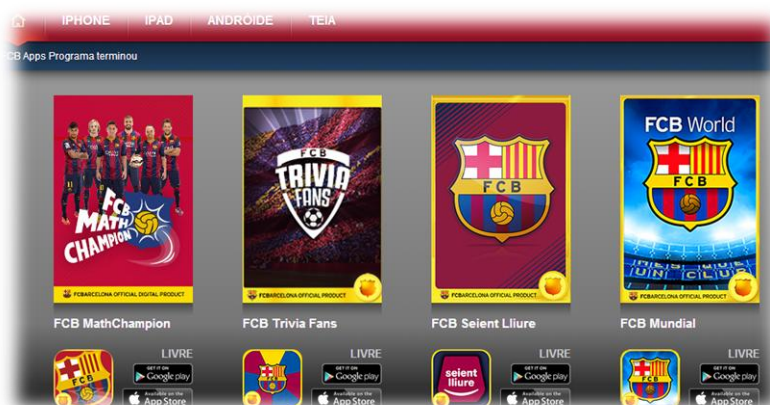


Figura 14: Aplicações *mobile* do FC Barcelona disponíveis para adeptos, no *website* do clube. (consultado em 14/01/2015)

Acima de tudo, a presença dos clubes nos meios digitais terá como objetivo central cativar o maior número de adeptos possível, a aproximação aos fãs, mas esta deve necessariamente reger-se por um conjunto de orientações dinâmicas e estratégias geradoras de sucesso.

Relativamente a estas estratégias de atuação com meios digitais, Wysocki (2012) aponta um conjunto de novas linhas de atuação que não deverão ser descuradas pelas organizações desportivas:

- Apresentar sempre um conteúdo de qualidade e exclusivo;
- Manter-se sempre ativo, com recurso a comentários de alguém da organização;
- Mostrar os vários canais de *mídia* social mesmo *offline*, em cartazes, anúncios de jornal, camisolas dos jogadores, etc;
- Desenvolver jogos e outras atrações nas suas aplicações próprias ou no seu *website*, como forma de fidelizar os clientes, pois a utilização de nomes próprios de atletas e até de imagens torna tudo mais aliciante ao adepto;
- Personalizar a relação com o fã.
- Ser autêntico e permanente na comunicação;
- Fazer um estudo sobre os vários fãs e conseqüentemente uma base de dados sempre atualizada sobre os seus adeptos e fãs;
- Dar aos fãs a possibilidade de ter opinião sobre o clube, a possibilidade de interferirem na escolha das mascotes, da decoração do pavilhão ou do estádio, da utilização de determinado equipamento, entre outros;
- Incentivar os fãs a divulgar as mensagens e as notícias do seu clube por outros adeptos, como forma de rentabilizar o trabalho feito. O adepto é o melhor embaixador do clube. Recorrendo a ofertas do clube, estes incentivam os seus seguidores a promovê-lo;
- Analisar cuidadosamente os resultados obtidos pela utilização dos media. Ter uma equipa preparada para perceber o impacto que os *mídia* têm na projeção do clube/organização;
- Promover a criação de ligações *wi-fi* nos espaços desportivos, como forma de ligar os adeptos ao espaço de jogo.

Efetivamente, os *mídia* digitais poderão ser uma das melhores soluções para promover o futuro de uma marca desportiva, sendo para isso necessário manter o fã mais fidelizado, pois é essencial envolver os adeptos na experiência desportiva, seja nos próprios jogos, seja nas redes sociais. Quanto mais envolvido estiver o adepto, melhor embaixador será ele (Richelieu, 2014).

Deste modo, mais do que estar presente nos meios digitais, importa que os clubes percebam a real dimensão desta área e as mais-valias que a sua utilização poderá trazer à organização.

5. Síntese conclusiva

Efetuada a revisão da literatura, optou-se por fazer uma síntese descritiva dos principais pontos que norteiam esta investigação. Numa primeira fase do trabalho procurou-se compreender o valor do desporto nos dias de hoje, visto como um dos maiores fenómenos sociais da atualidade, que graças à sua evolução e alto nível de agregação de pessoas potenciou a criação de organizações desportivas cada vez mais complexas e organizadas.

Sendo estas organizações sustentadas não só na componente financeira, mas também na dimensão humana que as envolvem, desde gestores, atletas, patrocinadores e sobretudo adeptos (ponto central deste trabalho), optou-se por identificar o conceito de adepto de desporto, visto como elemento com características muito particulares, pois este é ao mesmo tempo consumidor de eventos desportivos, mas consecutivamente parte integrante destes. Devido à sua multiplicidade, foi apresentada a diferenciação de espetador e adepto, este último visto como o grande entusiasta do desporto.

Visto que os conceitos de adepto e espetador, bem como a forma como estes se ligam ao desporto, sofreram evolução ao longo dos tempos, em parte graças à evolução tecnológica do mundo atual, surge como importante abordar a emergência dos novos *mídia*, consubstanciados na maior parte das vezes nas plataformas de *mídia* social. Estes novos *mídia*, vistos como sucessores dos media tradicionais, apresentam características específicas de uma sociedade caracterizada como “sociedade de informação”, devido à sua ligação ao digital, à necessidade de participação na produção de conteúdos *online*, à utilização da informação como recurso estratégico e ao processo de comunicação agora gerido pela *web* 2.0. Relativamente à *web* 2.0, destacaram-se os conceitos de rede social e de *sites* de redes sociais. Efetivamente, a sua massificação no mundo trouxe impactos para a comunicação entre as pessoas, mas também das organizações desportivas com os

seus *stakeholders*, anunciando assim maior responsabilidade na comunicação com o exterior e uma necessidade extrema de reorganização destas organizações.

Este trabalho de reajustamento das estruturas das organizações desportivas advém da necessidade destas trabalharem a sua imagem, promovendo uma marca, visando acima de tudo a fidelização dos adeptos aos clubes. Este trabalho de fidelização encontra como parceiro ideal as técnicas do marketing desportivo relacional. Assim, abordou-se esta relação bilateral e dinâmica entre clubes e adeptos, trabalhada sob o produto desportivo que evidencia características únicas: intangível, marcado pela emoção e rapidamente mutável.

Esta marca desportiva, sustentada na força do *Brand Equity* (valor agregado à marca, aos seus serviços e produtos), só se desenvolve com o recurso à proliferação das suas características além-fronteiras, sendo para isso necessário a realização de escolhas de marketing e de comunicação perfeitas. Uma vez que grande parte do processo comunicativo e de marketing das organizações desportivas está consubstanciado no digital, foram apresentadas algumas estratégias de marketing desportivo digital, que procuram atingir um adepto/fã cada vez mais ligado ao mundo *online*.

Este adepto foi caracterizado no presente estudo como um ciberadepto, ou seja, um indivíduo que apresenta algum tipo de potencial para interagir com os clubes, interação ativa na busca de informação, recorrendo a ferramentas de natureza digital. O ciberadepto foi igualmente descrito como um indivíduo muito influenciável pelos *mídia* na sua ligação ao clube. Além disto, o mesmo apresenta por norma algumas motivações específicas para interagir com o seu clube e com outros adeptos recorrendo aos *mídia*. Da pesquisa efetuada, as suas reais motivações são: forma de ultrapassar a agitação do dia-a-dia, o prazer por disfrutar de informações do seu clube, o apelo estético ao desporto, a tentativa de elevar a autoestima e acima de tudo de integração social, pertencendo a um grupo de indivíduos que partilha o mesmo gosto pelo clube. A quantidade crescente destes ciberadeptos e o seu enorme potencial (fidelização e divulgação da marca) obriga necessariamente os clubes a direcionarem a sua comunicação e estratégia organizativa para o digital.

Consecutivamente, tendo em conta a importância do modelo de comunicação desportiva predominante nos dias de hoje, baseado no recurso aos *websites* e às diversas plataformas de social *mídia*, foi feita uma reflexão sobre a forma totalmente interativa como a comunicação digital dos clubes se processa. Esta integra diversas áreas, desde a gestão da “marca”, reconhecimento e reputação da organização junto do público, serviço de vendas ao cliente, marketing e ainda o

patrocínio das organizações, mas sempre norteada pela distribuição de conteúdos únicos e apelativos aos adeptos. Estes esperam agora ter um atendimento mais humano, pessoal e interativo e acima de tudo serem reconhecidos pelos seus clubes. Estas exigências vieram trazer às organizações desportivas a necessidade de se reajustarem internamente, no que respeita ao processo comunicativo.

Do estudo efetuado, percebe-se a pertinência dos clubes possuírem departamentos de comunicação cada vez mais profissionais, alargarem a transmissão de informação a várias plataformas da *web* e acima de tudo identificarem o adepto como alvo principal das suas comunicações e não os media tradicionais como até então.

Esta nova forma de olhar a comunicação e a ligação aos adeptos foi por fim trabalhada com a apresentação de alguns dados estatísticos que comprovam a presença dos clubes desportivos no meio digital, nomeadamente nos *sites* de redes sociais e até na produção de aplicações *web* específicas para os seus fãs, o que revela desde já a sua preocupação em atingir o seu público-alvo, garantindo a sua fidelização. Procurando obter elevada visibilidade *online*, e desta forma conseguir concretizar propósitos de cativar e fidelizar o adepto, a investigação recolheu algumas estratégias que as organizações desportivas deverão seguir: identificar perfeitamente o público que se quer alcançar delineando uma estratégia de atuação; definir em que plataformas digitais se deverá marcar presença; avaliar as potencialidades da presença nos meios digitais; estar permanentemente presente nos *sites* de redes sociais; personalizar ao máximo a relação com os adeptos, dando-lhe a possibilidade de ter opinião sobre o clube e incentivando-os a divulgar o clube por outros adeptos.

Deste modo, podemos concluir que o potencial de divulgação dos novos *mídia* agregado à riqueza social do desporto e sua componente emocional pode ser gerador de mais-valias para as organizações desportivas. Estas mais-valias serão não só a democratização do acesso à informação para os interessados, como a fidelização do adepto (hoje em dia um autêntico *producer*) e a atração de novos *stakeholders*, elementos fundamentais para a emergência e consolidação de uma autêntica marca como são as organizações ou clubes desportivos.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para a concretização de qualquer trabalho de investigação é necessário passar-se por um processo de organização de informação e clara definição de objetivos, ocorrendo posteriormente a definição de uma metodologia que permita a execução desses objetivos.

Posto isto, no presente capítulo, são lembrados os objetivos da investigação, apresentando-se os processos e metodologias seguidas para a sua concretização.

Por uma questão organizativa, optou-se pela apresentação de uma tabela que contempla as seis fases por que passou este trabalho de investigação (Tabela 5). A cada fase foi atribuído um nome, seguindo-se a descrição do período de tempo em que a mesma ocorreu, os objetivos que se pretendiam alcançar nessa fase e ainda as pessoas envolvidas na mesma.

Tabela 5: Fases do projeto de investigação

Fase 1	Revisão da Literatura
	Esta fase decorreu entre os meses de setembro e dezembro de 2014
	Objetivos: Compreender a importância do desporto na atualidade; conhecer o papel dos novos <i>mídia</i> no desporto; identificar mais-valias da comunicação digital; perceber a influência do digital na marca desportiva; reconhecer fases, atores e características do marketing desportivo digital; e reunir estratégias inovadoras de comunicação digital desportiva.
	Nesta fase inicial do trabalho de investigação, esteve envolvido o investigador, apoiado num conjunto de informação recolhida, lida e selecionada de diferentes fontes bibliográficas.
Fase 2	Grelha de observação direta da presença dos clubes nos novos <i>mídia</i> (foram observados todos os clubes integrantes da atual Liga NOS e quatro clubes do distrito de Aveiro (Beira-Mar, GD Gafanha da Nazaré, Clube dos Galitos e Clube do Povo de Esgueira)
	Esta fase decorreu de 23 de fevereiro a 6 de março de 2015
	Objetivos: Com esta fase pretendeu-se garantir uma análise mais consistente sobre a presença dos clubes nos novos <i>mídia</i> , mais concretamente nos <i>sites</i> de redes

	<p>sociais (<i>Facebook, Twitter, Instagram e Youtube</i>), nas suas dimensões da comunicação, da parte social e do marketing. O objetivo central passou pelo conhecimento da realidade específica de cada clube na sua ligação com o digital.</p> <p>Nesta fase do trabalho o único envolvido foi o investigador.</p>
<p>Fase 3</p>	<p>Inquéritos por entrevista</p> <p>Esta fase decorreu entre os dias 7 de março e 10 de abril, contemplando duas entrevistas (Clube dos Galitos e S.C.Braga)</p> <p>Para esta fase ocorreu a produção do guião da entrevista (Anexo 1) e sua aplicação, procurando-se encontrar resposta para os seguintes objetivos: reconhecer a estrutura organizativa dos dois clubes desportivos; identificar as plataformas de comunicação preferidas pelos clubes; descrever os objetivos e público-alvo das campanhas de comunicação destas organizações desportivas; compreender as mais-valias que cada organização desportiva retira da comunicação mediada pelo digital; e compreender a visão estratégica dos clubes face à comunicação através dos novos <i>mídia</i>.</p> <p>Nesta fase, os envolvidos foram o investigador e os dois entrevistados. No caso do Clube dos Galitos, o entrevistado foi o seu diretor e presidente, Dr. António Granjeia, relativamente ao S.C.Braga, o entrevistado foi o Dr. Rui Romeiro, responsável pelo departamento de marketing do clube.</p>
<p>Fase 4</p>	<p>Inquéritos por questionário (<i>online</i>)</p> <p>O inquérito por questionário usado nesta fase esteve <i>online</i> entre os dias 27 de abril e 10 de maio de 2015. Este questionário foi elaborado após a concretização das entrevistas, concluídas a 10 de abril de 2015.</p> <p>O questionário elaborado para esta fase do trabalho de investigação visou principalmente a concretização de objetivos direcionados para a observação da ligação dos adeptos aos clubes de futebol, via novos <i>mídia</i>. Assim, de forma específica, os objetivos desta fase foram: perceber a utilização que os adeptos dos clubes fazem dos novos <i>mídia</i>; identificar as principais plataformas digitais usadas pelos adeptos; perceber as motivações dos adeptos para seguirem um clube desportivo; avaliar o grau de envolvimento dos adeptos com a realidade das</p>

	<p>organizações desportivas; e recolher as principais expectativas dos adeptos face à comunicação digital dos seus clubes.</p> <p>Nesta fase, os intervenientes foram o investigador, como produtor do questionário e posterior divulgação através da ferramenta <i>Google Docs</i>, e ainda todos os respondentes ao inquérito, 197 sujeitos. Estes foram contactados via <i>email</i>, através do <i>chat</i> das redes sociais e através de contactos diretos com amigos.</p>
<p>Fase 5</p>	<p>Análise dos dados recolhidos e elaboração de conclusões</p> <p>Esta fase de análise decorreu entre 11 e 29 de maio de 2015.</p> <p>Esta fase contempla essencialmente as conclusões extraídas da aplicação dos instrumentos de recolha de dados usados nas fases anteriores, sobretudo as entrevistas e os inquéritos por questionário. Nesta fase da investigação analisou-se e sistematizou-se o trabalho desenvolvido pelas duas organizações desportivas estudadas na comunicação via novos <i>mídia</i> e ainda se apresenta um conjunto de boas práticas que podem servir de mais-valia futura a outras organizações desportivas que procurem o desenvolvimento dos seus processos comunicativos apoiados nos novos <i>mídia</i>.</p> <p>Nesta fase, o único interveniente foi o investigador.</p>
<p>Fase 6</p>	<p>Realização do <i>flyer</i> com a apresentação de boas práticas para a comunicação digital</p> <p>Esta fase decorreu entre 15 e 20 de junho de 2015.</p> <p>Encontradas as várias sugestões dos autores lidos, efetuada a análise dos dois clubes que serviram de base a este estudo, inquiridos os adeptos do desporto, foi efetuada uma síntese de boas práticas a serem usadas pelos clubes, na comunicação com recurso aos novos <i>mídia</i>. Esta síntese assume a forma de um <i>flyer</i> (Anexo 4), de fácil distribuição e com informação sucinta, podendo ser um contributo no apoio à comunicação dos clubes, com recurso aos novos <i>mídia</i>.</p> <p>Nesta fase, o único interveniente foi o investigador. Futuramente, este <i>flyer</i> (Anexo 4) poderá ser distribuído às organizações desportivas/clubes.</p>

Concluída a apresentação das fases do presente trabalho de investigação, e referidos os respetivos instrumentos de recolha de dados utilizados, torna-se fundamental mencionar as vantagens e limitações de cada um deles. O recurso à entrevista possibilitou o acesso a informação que não era possível encontrar em fontes documentais, sobretudo a forma como o Clube dos Galitos e o Sporting Clube de Braga trabalham a comunicação digital. Foi igualmente pertinente e vantajoso a concretização das entrevistas, na medida em que ambos os entrevistados apresentaram-se como peças fulcrais na exploração do tema desta investigação. Tratando-se de duas pessoas que apresentam um conhecimento profundo da forma de trabalhar dos clubes, estas entrevistas tornaram-se evidentemente vantajosas para este estudo.

Por outro lado, ainda que ambas as entrevistas tenham decorrido num ambiente cordial e favorável à exploração do tema pretendido, há sempre a considerar a desvantagens de nem sempre os entrevistados estarem dispostos a apresentar todas as informações necessárias, ocorrendo ainda a possibilidade destes serem influenciados, mesmo que inconscientemente, pelo entrevistado. Pese embora possíveis dificuldades na compreensão do alcance das questões, crê-se que este foi um instrumento muito válido para o estudo.

Por outro lado, o recurso aos questionários autoadministrados, com recurso à ferramenta *Google Docs*, acabou por trazer enormes vantagens na condução deste trabalho. Por um lado, sendo uma ferramenta gratuita e dotada de bons recursos, tornou este um trabalho pouco dispendioso, tendo sido possível abranger uma grande população (total de 197 indivíduos). Por outro lado foi uma tarefa mais cómoda para os inquiridos, que a partir dos seus próprios computadores, sem interferência do investigador, puderam colaborar neste trabalho de pesquisa. Por fim, importa mencionar que o facto de todas as respostas serem enviadas para uma base de dados, tornou o trabalho de análise das respostas uma tarefa mais rápida, porquanto não foi necessário nenhuma etapa de introdução dos dados no computador. No entanto, não pode deixar de ser mencionado que o facto de o questionário ter sido administrado via *web*, implicou que apenas pessoas com competências digitais elementares e na posse de um computador ligado à *web* tivessem possibilidade de participar no estudo.

De seguida, depois de apresentada, através da Tabela 5, a metodologia da investigação, passa-se, no capítulo 3, a expor a análise da informação recolhida, através das diversas técnicas de recolha de dados utilizadas.

CAPÍTULO 3 – NOVOS MÍDIA NAS ORGANIZAÇÕES/CLUBES DESPORTIVOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

1. Presença dos clubes/organizações desportivas nos novos mídia

Após a concretização dos objetivos definidos para o enquadramento teórico deste trabalho, nomeadamente a identificação do papel do desporto na sociedade atual, a apresentação das diferentes tipologias de adeptos de desporto existentes nos dias de hoje, perceção da importância da comunicação digital nos dias de hoje e suas mais-valias para as organizações desportivas e ainda a apresentação de alguns modelos comunicacionais da atualidade das organizações que têm por base a força dos novos *mídia*, os passos do trabalho que a seguir se apresentam são essencialmente de cariz prático e visando sobretudo a apresentação de resultados da análise concreta de duas organizações desportivas.

Assim, de seguida, procurando obter resposta para a questão de investigação previamente anunciada no ponto 2 da Introdução deste trabalho, apresentam-se duas tabelas (tabela 6 e tabela 7) que refletem a presença dos clubes/organizações desportivas nos novos *mídia*. A produção destas tabelas e respetiva análise visou essencialmente garantir uma análise mais consistente para o conceito dos novos *mídia*/redes sociais, nas suas dimensões organizacional, participativa e de marketing. Os indicadores alvos de análise foram as plataformas de comunicação usadas pelos clubes, os conteúdos predominantes nas suas mensagens e ainda a tipologia de mensagem preferida. Na dimensão social procurou-se analisar o número de interações recebido pelos clubes e a existência de *feedback* fornecido por estes. Por fim, no que concerne à dimensão do marketing dos clubes, procurou analisar-se os objetivos das campanhas levadas a cabo pelos clubes e ainda o público-alvo a que se dirigiam estas campanhas. Para este trabalho de análise foram analisados os dezoito clubes que competem na Liga NOS de futebol profissional em Portugal e ainda quatro clubes da região de Aveiro, clubes com uma dimensão inferior e de âmbito mais distrital.

Para esta análise, em função da grande quantidade de informação recolhida, optou-se por dividir as três dimensões de análise em duas tabelas. No preenchimento das tabelas 6 e 7 foram usados dois símbolos que a seguir se esclarecem: o ✓ serve para indicar o cumprimento de determinado indicador pelo clube/organização desportiva. Por sua vez, o símbolo 🚫 revela que o indicador ou opção mencionado(a) não é cumprido(a) pelo clube/organização desportiva.

Após a apresentação dos dados observados nas tabelas, é feita nas páginas seguintes à tabela uma síntese da análise da presença dos clubes/organizações desportivas nos novos *mídia*.

Tabela 6 - Presença dos clubes/organizações desportivas nos novos *mídia* (parte 1)

		Processo de comunicação									
		Mídia usados						Tipologia de conteúdos apresentados			
Âmbito	Clube desportivo	Site/Blogue	Fórum Oficial	Facebook	Twitter	Instagram	Youtube	Imagem	Vídeo	Texto	Podcast
1.ª Liga de Futebol	SL Benfica	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
	FC Porto	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
	Sporting C. P	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	SC Braga	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
	V. Guimarães	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✗
	Nacional	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗
	Paços Ferreira	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗
	Rio Ave F.C	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗
	NOS Liga	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗
	Estoril Praia	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗
	Marítimo	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗
	Moreirense	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓
	Boavista	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗
	Vitória Setúbal	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗

	Arouca	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗
	Académica	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
	Gil Vicente	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗
	Penafiel F.C	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗

Regional Distrito de Aveiro	Clube dos Galitos	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗
	S.C. Beira-Mar	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗
	Clube Povo Esgueira	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗
	GD Gafanha Nazaré	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗

Tabela 7 - Presença dos clubes/organizações desportivas nos novos média (parte 2)

		Web Social								Marketing				
Âmbito	Clube desportivo	Facebook		Twitter		Instagram		Youtube		Objetivo das mensagens			Público-alvo	
		N.º Seguidores	Feedback do clube	N.º Seguidores	Feedback do clube	N.º Seguidores	Feedback do clube	N.º Seguidores	Feedback do clube	Promoção Eventos	Angariação de adeptos	Divulgação Atividades	Adeptos	Imprensa
Nacional 1.ª Liga de Futebol NOS Liga	SL Benfica	2.796.200	Sim	377,709	Sim	65,508	Não	53,632	Não	✓	✓	✓	✓	✓
	FC Porto	2.722.320	Não	380,637	Sim	101,561	Não	41,236	Não	✓	✓	✓	✓	✓
	Sporting C. P	1.732.752	Não	248,794	Sim	37,157	Não	22,907	Não	✓	✓	✓	✓	✓
	SC Braga	131.609	Não	75.603	Sim	2.565	Não	1093	Não	✓	✓	✓	✓	✓
	V. Guimarães	85.319	Não	🚫	🚫	3.952	Não	🚫	🚫	✓	✓	✓	✓	✓
	CF Belenenses	66.332	Não	1530	Sim	🚫	🚫	SREF.	Não	✓	✓	✓	✓	✓
	Paços Ferreira	52.395	Não	2815	Não	🚫	🚫	🚫	🚫	✓	✓	✓	✓	🚫
	Rio Ave F.C	35.109	Não	1892	Não	1173	Não	🚫	🚫	✓	✓	✓	✓	✓
	Nacional da Madeira	34.981	Não	1786	Não	996	Não	🚫	🚫	✓	✓	✓	✓	✓
	Estoril Praia	15.042	Não	🚫	🚫	🚫	🚫	🚫	🚫	✓	✓	✓	✓	✓
	Marítimo	73.005	Sim	1213	Não	🚫	🚫	222	Não	✓	✓	✓	✓	✓
	Moreirense	5994	Não	739	Sim	🚫	🚫	🚫	🚫	✓	✓	✓	✓	✓
	Boavista	85.510	Sim	1605	Sim	1433	Não	822	Não	✓	✓	✓	✓	✓
	Vitória Setúbal	45.421	Sim	🚫	🚫	🚫	🚫	202	Não	✓	✓	✓	✓	✓

	Arouca	9.136	Não	992	Sim	🚫	🚫	🚫	🚫	✓	✓	✓	✓	✓
	Académica	126.771	Não	821	Sim	937	Não	612	Não	✓	✓	✓	✓	✓
	Gil Vicente	15.795	Não	1468	Não	🚫	🚫	82	Não	✓	✓	✓	✓	✓
	Penafiel F.C	1548	Não	🚫	🚫	🚫	🚫	58	🚫	🚫	🚫	✓	🚫	🚫

Regional	Clube dos Galitos	449	Não	🚫	🚫	🚫	🚫	🚫	🚫	🚫	🚫	✓	✓	🚫
	S.C. Beira-Mar	29.683	Não	3.268	Não	🚫	🚫	🚫	🚫	✓	🚫	✓	✓	✓
Distrito de Aveiro	Clube Povo Esqueira	2014	Não	🚫	🚫	🚫	🚫	175	Não	✓	✓	✓	✓	🚫
	GD Gafanha Nazaré	2.702	Não	🚫	🚫	🚫	🚫	22	Não	✓	✓	✓	✓	🚫

Da análise efetuada às organizações desportivas e sua presença nos novos *mídia*, começou por se perceber que novas plataformas estão a ser mais usadas pelos clubes na sua comunicação. Assim, no que respeita aos clubes da Liga NOS 2014/2015 (1.^a liga de futebol profissional, em Portugal), todos eles têm um *website* do clube, com exceção do Penafiel F.C, cujo *website* se encontra em construção, à data desta análise (6 de março de 2015). Além dos *websites*, merece igualmente nota de destaque o facto de todos os clubes apresentarem um perfil público no site de rede social *Facebook*. Esta opção pela rede social *Facebook*, mantém-se no que respeita à rede social *Twitter*, onde apenas 4 clubes (Vitória de Guimarães, Estoril Praia, Vitória de Setúbal e Penafiel F.C.) não têm conta pública nesta rede. Relativamente à rede social *Instagram*, denota-se um menor interesse dos clubes pela mesma, na medida em que dos 18 clubes da Primeira Liga de Futebol, apenas 9 têm perfil público disponível na mesma. No que respeita à rede social *Youtube*, há 8 clubes que não têm conta aberta nesta rede social. Apesar disto, destes 8 clubes, Vitória de Guimarães, Nacional de Madeira, Estoril Praia e Boavista apresentam no seu *website* oficial vídeos dos jogos, dos atletas e responsáveis do clube. Há ainda a notar que clubes como o Rio Ave F.C, Nacional da Madeira e Clube Sport Marítimo dão nota de destaque para a televisão do clube, a emitir a partir da *web* apenas, mas no caso do Clube Sport Marítimo já com uma emissão diária diversificada, apresentação de reportagens próprias, transmissão de partidas de escalões de formação e apresentação de entrevistas a atletas, dirigentes e adeptos do clube. Por fim, no que respeita à presença destes clubes nos novos *mídia*, deve ser destacado o facto de nenhum clube apresentar um Fórum Oficial para os seus adeptos poderem partilhar as suas ideias sobre o clube.

No que respeita aos outros quatro clubes de âmbito mais regional que foram analisados (Beira-Mar S.C, Clube dos Galitos, Clube do Povo de Esgueira e Grupo Desportivo da Gafanha da Nazaré), os quatro apresentam um *website* oficial do clube, ainda que no caso do Clube dos Galitos e do Grupo Desportivo da Gafanha da Nazaré existam também outros blogues dedicados unicamente a outras modalidades praticadas no clube, como é o caso do basquetebol no Clube dos Galitos e o futsal no Grupo Desportivo da Gafanha da Nazaré. Dos quatro clubes estudados, nenhum tem Fórum Oficial, sendo que apenas um, Clube dos Galitos, tem um perfil público no *Facebook*. Relativamente à conta na rede social do *Twitter*, apenas o Beira-Mar S.C tem conta aberta. Na rede *Instagram* nenhum dos clubes está presente. Por fim, quanto à rede social *Youtube*, apenas o Clube do Povo de Esgueira e o Grupo Desportivo da Gafanha da Nazaré têm conta aberta. Nestes casos, mesmo com a respetiva conta na rede social aberta, o número de seguidores é bastante reduzido, conforme pode ser visto pelos dados na Tabela 7.

Ainda no que concerne ao processo de comunicação das organizações desportivas, foi analisado o tipo de conteúdos predominante nos vários canais de informação usados. Assim, da análise efetuada facilmente se percebe que os clubes privilegiam a imagem, o vídeo e o texto, sendo que apenas o Sporting Clube de Portugal e o Moreirense Futebol Clube disponibilizam na sua página *web* a possibilidade dos utilizadores ouvirem e efetuarem o *download* de ficheiros em formato áudio. De salientar que nos clubes de âmbito mais regional, os conteúdos apresentados baseiam-se essencialmente em fotos e vídeos dos eventos, em que o clube participa e ainda na informação, com recurso a texto, da história e dos princípios orientadores destes clubes.

No que concerne às opções de marketing tomadas pelos clubes, nomeadamente ao objetivo das mensagens publicadas nos novos *mídia* e ao público-alvo a que as mesmas se destinavam, deve ser destacado o facto da promoção de eventos, a divulgação de atividades e a angariação de adeptos serem de uma forma quase total os principais objetivos das mensagens divulgadas pelas organizações desportivas de renome nacional. Deve, no entanto, ser destacado que a um nível mais regional, o interesse pela divulgação de atividades é claramente o que se apresenta com maior impacto. No que se refere ao público-alvo das mensagens, a maioria das organizações desportivas tem como foco principal os adeptos, na medida em que são várias as estratégias usadas para informar, mas também cativar novos adeptos e sócios. Assim, são apresentadas campanhas de promoção de ingressos, entrevistas com jogadores, inquéritos disponíveis para os adeptos manifestarem a sua opinião sobre o dia-a-dia do clube, apresentação das múltiplas vantagens de ser sócio, nomeadamente os descontos que é possível obter em empresas/instituições parceiras do clube, os vídeos dos jogos, dos treinos e até a disponibilização de *newsletters* do clube e de revistas inéditas que podem ser consultadas *on-line*. No que se refere à ligação com a imprensa, deve receber nota de destaque o facto de clubes como F.C.Porto, S.L.Benfica, S.C.Portugal, S.C.Braga, e outros clubes da 1.ª Liga de Futebol Profissional apresentarem no seu *website* um campo específico destinado à imprensa para a sua acreditação em jogos oficiais dos clubes. Destaque também para a maioria dos clubes que apresentam, essencialmente no seu *website*, comunicados oficiais do clube, os quais são por norma partilhados nas redes sociais do clube.

Esta ligação das organizações desportivas é muito menos visível a um nível mais regional, onde o interesse dos clubes é principalmente divulgar as atividades do clube, demonstrar o que é feito internamente e que seja do agrado dos seus atletas e adeptos. Deste modo, clubes como o Grupo Desportivo da Gafanha da Nazaré, o Clube dos Galitos e o Clube da Casa do Povo de Esgueira têm nos novos *mídia* apenas uma forma de se aproximarem de possíveis interessados.

Além desta análise, foi ainda efetuada uma contabilização do número de seguidores das organizações desportivas nas várias redes sociais, bem como a presença ou não de *feedback* dos clubes às mensagens/comentários deixados pelos fãs/adeptos. Assim, da observação efetuada entre os dias 9 de fevereiro e 5 de março de 2015, facilmente se percebe que clubes de maior dimensão, como F.C.Porto, S.L.Benfica, S.C.Portugal, S.C.Braga e V.Guimarães, apresentam números muito superiores aos restantes (ver Tabela 7) não só na rede social *Facebook*, como no *Twitter*, *Instagram* e *Youtube*. Esta discrepância é ainda maior quando comparados estes números com os dos clubes de âmbito mais regional, onde os valores apresentados são muito pouco expressivos. Importa, igualmente, mencionar que clubes como V.Guimarães, C.F.Belenenses, Grupo Desportivo Estoril Praia, Clube Sport Marítimo, Futebol Clube Penafiel, S.C.Beira-Mar e Clube dos Galitos apresentam pouca atualização nas contas oficiais dos clubes nas redes sociais, revelando algum desinvestimento nesta área.

Relativamente ao *feedback* recebido pelos adeptos nas várias contas de redes sociais existentes, o mesmo é praticamente nulo nos vários clubes, sendo que questões levantadas por utilizadores e mesmo comentários efetuados não têm uma resposta oficial do clube. Assim, o único *feedback* que é possível verificar centra-se ao nível dos comentários a jogos, em direto, com referências ou na rede social *Facebook* ou no *Twitter*. De resto, apenas coexistem post's informativos ou promocionais dos clubes, que vão sendo comentados pelos adeptos. Esta participação dos adeptos é mais notada nos clubes de maior dimensão, visto que a nível mais regional há poucos comentários de registo, notando-se pouco impacto das redes sociais na vida dos clubes.

Seguidamente apresenta-se uma breve síntese de análise das diferentes plataformas de comunicação usadas e respetivos conteúdos apresentados pelas organizações desportivas.

S.L.Benfica

No *website*, desde logo, existem campanhas publicitárias para angariar adeptos para os jogos. Promoções de bilhetes. É dado relevo a todas as modalidades, com apresentação dos atletas. Existência de ligações para as várias redes sociais.

F.C.Porto

Predomínio de informação da equipa principal de futebol do clube. Grande destaque às imagens e aos vídeos. Boa apresentação das plataformas.

S.C.Portugal

Enorme destaque dado às redes sociais logo na página de entrada do *website*. Destaque para a existência de uma espécie de *Jukebox* com músicas do clube.

S.C.Braga

Apresenta uma característica especial no que toca à apresentação de um calendário de eventos no *website*. A dinâmica das redes sociais é mais dirigida aos adeptos e menos à comunicação social. Parece haver pouco espaço para entrevistas especiais, apenas um recurso a promoção de jogos e conquistas.

V. Guimarães

Destaque para a ausência de conta no *Twitter* e no *Youtube*. O *website* está muito direcionado para informações, assemelhando-se a um blogue noticioso. Dados relevantes como o jornal do clube apresentam-se desatualizados. Nota-se algum desinvestimento nesta área.

CF Belenenses

O clube apresenta uma conta na rede social *Pinterest*. As suas mensagens nas redes sociais são pouco comentadas. A sua conta de *Youtube* parece pouco explorada, não sendo possível ver o número de inscritos no seu canal. Os vídeos têm em média cerca de 200 visualizações.

Paços de Ferreira

Destaque para a existência de inquéritos no *website* do clube, para perceber a melhor contratação da época.

Rio Ave F.C.

O clube não tem conta no *Youtube*, no entanto apresenta uma espécie de canal de televisão do clube, onde apresenta vídeos dos atletas, entrevistas, reportagens dos treinos e vídeos da formação do clube.

Clube Desportivo Nacional da Madeira

Desde logo o destaque dado aos parceiros é algo muito relevante, pois constam do *website* do clube. Os vídeos dos melhores momentos dos jogadores parecem ser igualmente uma boa ferramenta de marketing. Destaque dado também a um separador para a imprensa. No *Facebook* do clube, há notícias de golos postas ao minuto.

Grupo Desportivo Estoril Praia

O seu *website* revela um pouco do que é o clube. Destaque para os comunicados oficiais da SAD. Relativamente aos seus sócios, há a descrição das vantagens e como tornar-se sócio. A parte multimédia não é original, apresentando uma incorporação de vídeos de outro *website*. Destaque também à *tour* virtual que é possível fazer pelo estádio (parte exterior).

A sua página do *Twitter* está sem atualização, desde 2011. No que se refere ao *Instagram*, há apenas uma página não oficial do futebol feminino do clube.

Clube Sport Marítimo

Nota de destaque o facto de o clube apresentar um canal de tv (web) próprio do clube. Este faz referência igualmente a uma aplicação *mobile* oficial, algo diferente de todos os outros clubes. No entanto, não foi possível verificar a sua existência para a plataforma *Android*. Nota para o *Twitter* do clube que não é atualizado desde 2013.

Moreirense Futebol Clube

Nota de destaque o facto de o clube apresentar a possibilidade de *download* do seu hino, em formato mp3. O clube apresenta valores muito baixos em termos de seguidores nas redes sociais, ainda que mantenha uma presença na mesma, com vídeos e informações para o exterior.

Boavista Futebol Clube

O clube faz referência do seu *website* a vídeos dos atletas. Nas redes sociais, a informação é algo redundante, sendo a mesma em várias plataformas.

Vitória Futebol Clube (Setúbal)

Os principais patrocinadores estão todos na *homepage* do *website*. Um dos poucos clubes que coloca no seu *website* o número de amigos e gostos nas redes sociais. Predomínio da imagem em vez do texto. O clube apresenta conta oficial no *Google+*.

Futebol Clube Arouca

O *website* começa desde logo com o apelo para a inscrição como sócio. Exemplo de marketing com a possibilidade de receber a *newsletter* do clube. No caso das redes sociais, a informação é muito idêntica. Destaque para notícias dos treinos e informações dos jogos, em direto.

Associação Académica de Coimbra

De início destaque no *website* para a venda de roupa do clube. O clube promove inquéritos no seu *website*, onde o adepto pode demonstrar a sua opinião sobre aspetos da vida do clube. Há uma secção de vídeos sobre os jogos, conferências de imprensa e entrevistas. Há um espaço de “conversa de bancada”, onde os adeptos são convidados a deixar perguntas para serem feitas aos jogadores. Há utilização da mesma informação em diferentes redes sociais.

Gil Vicente Futebol Clube

Um dos poucos clubes que não apresenta a sua *webpage* atualizada. Notícia em destaque já passadas. Destaque para o facto do clube apresentar uma revista que pode ser lida online, a partir do seu *website*. Como outros clubes, há uma secção de vídeos incorporados de outro *website*. O clube não tem conta no *Instagram*, mas tem na plataforma ISSUU.

Futebol Clube Penafiel

No que respeita ao *website* este encontra-se à data da análise em construção (6 de março de 2015). O clube, ainda que mantenha a conta do *Facebook* ativa, a mesma apresenta informação datada de janeiro, mostrando pouca atualização.

Clube dos Galitos

No que respeita à página oficial do clube, onde se incluem todas as modalidades, a mesma revela desatualização. No entanto, as várias secções que incorporam o clube (basquetebol, remo,

natação, triatlo) têm os seus blogues individuais. No que respeita às redes sociais, a conta oficial do clube tem pouco impacto.

S.C. Beira-Mar

O *website* do clube apresenta-se relativamente atualizado. Há um espaço para todas as modalidades. As suas contas na *web* social revelam desatualização (desde 2014 que não são atualizadas).

Clube do Povo de Esgueira

Destaque do clube para as parcerias e protocolos que trazem mais-valias para os sócios e atletas. Campanha de angariação de sócios, mas sem informação relevante. No campo do *merchandising* que aparece no *website* não há informação disponível.

Grupo Desportivo Gafanha da Nazaré

O clube tem como modalidades mais fortes o futebol e o basquetebol. Há referência a ambas no *website* oficial. Há, no entanto, dois blogues para cada modalidade. No que respeita às redes sociais, há uma divisão também, tendo em conta as modalidades. O *website* que é único, dedica-se mais ao futebol. Destaque dado aos patrocinadores do clube.

2. Estudo de casos (Sporting Clube de Braga e Clube dos Galitos)

De seguida, serão apresentados os dois estudos de caso que fazem parte deste trabalho de investigação. Assim, inicialmente é feita uma breve apresentação das duas organizações desportivas estudadas, nomeadamente o S.C.Braga e o Clube dos Galitos. A escolha destas duas organizações desportivas foi efetuada de acordo com a conveniência do investigador, sendo que a opção passaria sempre por uma organização desportiva de dimensão nacional, neste caso o S. C. Braga, e uma outra de dimensão mais regional e distrital, como é o caso do Clube dos Galitos.

2.1. Sporting Clube de Braga

O Sporting Clube de Braga é um clube sediado na cidade de Braga, fundado a 19 de janeiro de 1921, uma vez que julga-se ter sido nessa data que “surgem os primeiros estatutos, daí que se tenha escolhido esta data como a do verdadeiro nascimento” (J. E. de B. Pereira, 2006, p. 16).

Fundado por um grupo de jovens de onde se desatacavam Celestino Lobo, Costinha e João Gomes (que viria a ser o primeiro presidente), os seus primeiros jogos tiveram lugar no campo do antigo Colégio do Espírito Santo, mais tarde no Campo do Raio, até à inauguração do Estádio 28 de Maio, em 1950, agora denominado Estádio 1.º de Maio (Figura 15). Após o Euro 2004, disputado em Portugal, o clube passou a ter como “casa” o atual Estádio Municipal de Braga, também apelidado muitas vezes de “A Pedreira” (Figura 16).



Figura 16: Estádio 1.º de Maio



Figura 15: Estádio Municipal de Braga

Ainda que nos inícios da sua história os seus equipamentos habituais tivessem como cores predominantes o verde e o branco (Figura 18), atualmente o clube usa como cores habituais o vermelho e o branco (Figura 17), alteração efetuada como forma de alegrar uma fação de adeptos

benfiquistas que residia em Braga e que mostrava algum descontentamento pelo nome do clube apresentar a designação de Sporting (J. E. de B. Pereira, 2006).



Figura 17: Primeira camisola da história do S.C.Braga



Figura 18: Camisola do S.C.Braga (época 14/15)

Clube eclético, onde apesar do futebol ter sido a modalidade génese do seu nascimento, conta atualmente com a prática de diversas modalidades, como o Atletismo, o Ténis de Mesa, o Basquetebol, o Ciclismo, o Tiro, o Voleibol, o Hóquei em Patins, o Andebol, a Pesca Desportiva, a Natação, o Automobilismo, o Karaté, o Badminton e o Xadrez (S.C.Braga, 2015).

É um clube que tem atualmente cerca de 30 000 associados, disputa a primeira liga de futebol em Portugal e tem no seu palmarés futebolístico a conquista da Taça de Portugal em 1965/1966, a Taça Federação Portuguesa de Futebol em 1976/77, a Taça Intertoto em 2007/2008 e mais recentemente a Taça da Liga em 2012/2013. O clube conta atualmente com várias participações nas Competições Europeias, nomeadamente da Liga Europa e na Liga dos Campeões, nas épocas de 1997/98, 1998/99 e 2004/05, 2005/06, 2006/07, 2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11, 2011/12 e 2012/2013 (S.C.Braga, 2015).

A nível diretivo, as novas orientações do futebol levaram à criação da uma Sociedade Anónima Desportiva (SAD), em 26 de junho de 1998. O seu atual presidente é António Salvador, que orienta o rumo do clube desde 28/10/2003. O clube conta atualmente com uma espécie de imagem de marca, criada em 2008, sendo apelidados pelos Guerreiros do Minho. O objetivo desta nova imagem foi essencialmente dar um novo posicionamento para o SC Braga refletir as ambições e desejos dos atuais e potenciais adeptos do clube, criando uma imagem que toca diretamente nas mais profundas convicções dos bracarenses e minhotos.



Figura 19: Símbolo dos Guerreiros do Minho

Ao nível da comunicação com os seus adeptos e outras entidades, o clube conta atualmente com a “Revista do S.C.Braga”, que é “atualmente a voz impressa do clube” (J. E. de B. Pereira, 2006), com uma tiragem de 7500 exemplares e cujo diretor é o presidente António Salvador. No meio digital, o clube apresenta-se ao exterior através da sua página web (www.scbraça.pt) da sua conta nos sites de redes sociais Facebook, Twitter, Instagram e Youtube.



Figura 21: Print da página web do SCBraga



Figura 20: Print da página oficial do Facebook do SCBraga



Figura 22: Print da página oficial do Twitter do SCBraga

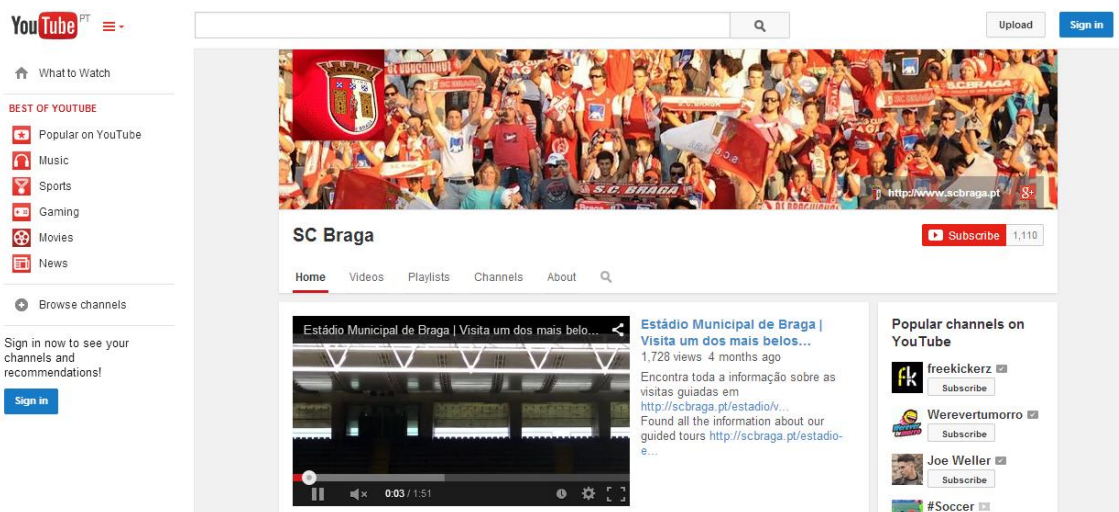


Figura 23: Print do canal oficial do Youtube do SCBraga

2.2. Clube dos Galitos

O Clube dos Galitos está sediado na região de Aveiro, tendo sido fundado no ano de 1904. É um clube bastante eclético que conta já com mais de cem anos de história. A sua importância na região de Aveiro é enorme, sendo que o seu valor foi destacado com a atribuição da medalha de Ouro da Cidade de Aveiro, pela Câmara Municipal, em 12 de maio de 2004 (Galitos, 2011).

A origem do nome deste clube está marcada por uma curiosa história vivida numa assembleia geral de uma sociedade recreativa antiga da cidade, onde a rebeldia e a contestação dos mais novos era bem patente. De acordo com dados do Arquivo de Distrito de Aveiro (1971), numa das assembleias gerais em que os habitantes mais novos da cidade e colaboradores da Sociedade Recreio Artístico (clube fundado anos antes, em 1896) contestavam a direção dos mais velhos, um destes manifestou-se em voz alta com «Onde há galos de fama que vêm galitos cá fazer?!».

Após estas palavras, o grupo de 150 jovens aveirenses começou a dar corpo ao Clube dos Galitos, inicialmente sediado no sótão de um prédio na antiga Praça Luís Cipriano (Arquivo do Distrito de Aveiro, 1971). Esta peripécia vivida à volta da palavra “galos” acabou por dar origem ao símbolo atual do clube (Figura 24).

Desde a redação da ata que inaugurou a atividade do clube, aos vinte e cinco dias do mês de janeiro de 1904, o clube não mais parou de crescer. Desde as suas intervenções a nível cultural, como na promoção de espetáculos de música e teatro, passando pela Filatelia, Numismática, Cinema e Fotografia, o clube foi ganhando dimensão entre as gentes de Aveiro e do país.

Os maiores triunfos de que há memória centram-se no âmbito desportivo, nomeadamente com a presença de atletas do remo nas Olimpíadas de Londres (1948) e Helsínquia (1952) e mais recentemente na natação, com a participação do nadador Diogo Carvalho nas Olimpíadas de Pequim (2008) (Galitos, 2011). Os seus troféus podem ser vistos na sala de troféus do clube, em Aveiro (Figura 25)

Neste momento, o clube apresenta como principais modalidades o basquetebol, o btt, o remo, a natação, o ciclismo, o rãguebi e o triatlo.

Em todas as modalidades, o clube vai mantendo vários atletas em competição desde os mais novos até aos mais adultos, sendo que o ideal que norteia esta instituição pode ser lido no seu *website*, “o objectivo de sermos um clube de formação e com qualidade na competição e nas

organizações” (Galitos, 2011). Este é efetivamente um clube de formação com atividades recreativas, culturais e desportivas que marcam uma região.



Figura 24: Logotipo do Clube dos Galitos



Figura 25: Interior da sala de troféus do Clube dos Galitos

3. Apresentação e análise dos resultados relativos à aplicação das entrevistas e dos inquéritos por questionário

Neste tópico, será apresentada a análise de conteúdo das duas entrevistas realizadas (ver anexos 1 e 2) no âmbito do presente trabalho de investigação. Será também feita a análise aos dados estatísticos obtidos pelo inquérito por questionário, aplicado a adeptos de clubes/organizações desportivas. Esta análise e respetiva discussão de resultados procurarão dar resposta à questão de investigação que norteou este trabalho de pesquisa.

No que concerne às entrevistas realizadas ao Presidente do Clube dos Galitos, Sr. António Granjeira, e ao responsável do Marketing do S. C. Braga, Dr. Rui Romeiro, foi efetuada uma análise de conteúdo, sem recurso a *software* específico, dos documentos obtidos (transcrições das entrevistas). Optou-se por este tipo de análise tendo em conta o facto de apenas haver duas entrevistas, pelo que não seria vantajoso o uso de *software* específico de análise qualitativa, como é o caso do *NVivo*.

A análise de conteúdo é vista como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (Bardin, 2009, p. 34). Assim, uma qualquer comunicação, deverá poder ser escrita e de seguida decifrada pelas técnicas da análise de conteúdo. Esta análise de conteúdo é fundamental para o tratamento de dados, sendo ela finalizada no trabalho de inferência. Este trabalho de inferência tem por objetivo a manipulação das mensagens veiculadas em entrevistas, de modo a “evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma realidade” (Bardin, 2009, p. 48). Até chegar a este trabalho de inferência, optou-se por realizar um trabalho de categorização das mensagens, de modo a organizar o discurso dos entrevistados por “gavetas” como apelidado por Bardin.

Assim, segundo a autora, qualquer material informativo deverá ser tratado, nomeadamente através do processo de codificação. Bardin define a codificação como “uma transformação dos dados em bruto do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão; suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto” (Bardin, 2009, p. 129). Assim, para esclarecimento da informação contida nas entrevistas realizadas, apresentam-se os dados recolhidos numa tabela (tabela 8) composta por quatro colunas: categorias, sub-categorias, unidade interpretativa/registo e unidade de contexto.

A coluna das categorias contempla precisamente os temas centrais das entrevistas, as classes como Bardin classifica, seguida da coluna das sub-categorias que contempla a especificidade de cada questão, enquadradas dentro de sub-temas. A coluna da unidade de registo é a análise interpretativa efetuada da mensagem, que é clarificada e exemplificada com o conteúdo da unidade de contexto, onde constam transcrições exatas das palavras dos entrevistados.

Tabela 8: Matriz da análise de conteúdo do inquérito por entrevista

Categoria	Sub-categoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
A estruturação das organizações desportivas	Existência e caracterização da estrutura diretiva da organização desportiva	Ambos os clubes apresentam uma estrutura diretiva, sendo que no Clube dos Galitos esta é mais centrada em pessoas com a função de coordenação, enquanto no caso do S.C.Braga a estrutura é sobretudo organizada por departamentos, apresentando esta uma maior complexidade e distribuição bem clara de funções entre cada elemento.	<p>“Este clube é acima de tudo um clube descentralizado” (António Granjeia)</p> <p>“Em termos organizativos há uma direção central que coordena todos os trabalhos do restante clube, mas depois há um grupo de coordenadores em cada modalidade ou secção.” (António Granjeia)</p> <p>“Até mim tenho o presidente e a sua administração, depois tenho o diretor geral e depois sou eu.” (Rui Romeiro)</p> <p>“Temos o departamento de futebol” (...) “temos o departamento financeiro, departamento de recursos humanos, departamento de relações públicas, departamento de comunicação” (...) “temos ainda o departamento de informática que é dos sistemas de informação, departamento de relações públicas e um departamento comercial que lhe está também ligado” (Rui Romeiro)</p>

	<p>Reconhecimento da dimensão da organização desportiva</p>	<p>Ambos os entrevistados denotaram um profundo conhecimento da dimensão da organização desportiva, salientando no caso do S.C.Braga a apresentação mais assertiva do número de atletas que fazem parte do clube.</p>	<p>“O clube tem diversas modalidades. É um clube eclético.” (António Granjeia)</p> <p>“Todas estas modalidades apresentam muitos atletas federados, estão todas elas em permanente crescimento.” (António Granjeia)</p> <p>“creio que andam à volta de 1500 atletas, desde as escolinhas, os escalões de formação até aos atletas profissionais.” (Rui Romeiro)</p>
	<p>Identificação do número de associados do clube</p>	<p>Ambos os entrevistados conhecem o número de associados do clube. Destaque para a grande discrepância evidenciada pelos números, com o S.C.Braga a apresentar-se como um clube de abrangência nacional e o Clube dos Galitos de abrangência mais regional.</p>	<p>“Neste momento, há cerca de 1100 sócio do clube, acrescentando ainda os vários atletas federados.” (António Granjeia)</p> <p>“estes são a única fonte de receita do clube, na medida em que não há qualquer tipo de apoios externos, inclusive por parte da Câmara Municipal.” (António Granjeia)</p> <p>“Neste momento temos 32.200 sócios do clube.” (Rui Romeiro)</p>
	<p>Conhecimento das modalidades existentes no clube</p>	<p>Ambos os entrevistados reconhecem as diferentes modalidades praticadas no clube. Salienta-se a maior dimensão do S.C.Braga, tendo em conta as diversas atividades em que está envolvido.</p>	<p>“neste momento está representado em 5 modalidades a nível desportivo e mais 4 a nível cultural.” (António Granjeia)</p> <p>“temos a natação, o taekwondo, temos o kickboxing e o boxe que fazem parte da mesma secção, temos o boccia que é o desporto adaptado, o atletismo, o basquetebol, o futsal, o voleibol, o bilhar e ainda a formação que nós consideramos uma modalidade à parte que não está ligada ao futebol profissional.” (Rui Romeiro)</p>

Formas de comunicação e de marketing promovidas pelas organizações desportivas	<p>Existência de uma verdadeira campanha de comunicação digital do clube</p>	<p>No que respeita ao Clube dos Galitos, a comunicação digital tem mais um carácter informativo, sendo o objetivo principal a comunicação com interessados e a divulgação de resultados. No que respeita ao S.C.Braga, há uma verdadeira companhia de comunicação digital, inclusive apoiada no slogan “Estamos Juntos”. O clube trabalha a sua promoção global, tentando unir adeptos e interessados, salientando-se o enfoque na promoção coletiva e não em resultados individuais de atletas.</p>	<p>“A principal estratégia de comunicação do clube com os seus adeptos, sócios e interessados passa pelo email e pelo serviço de sms.” (António Granjeia)</p> <p>“Para divulgação de resultados e atividades, o clube recorre principalmente ao <i>website</i> e às suas páginas de <i>Facebook</i>.” (António Granjeia)</p> <p>“Tivemos até há algum tempo um posicionamento estratégico que eram os “Guerreiros do Minho”, mas no ano passado o paradigma para que viramos a comunicação com os sócios foi “Estamos Juntos”, ou seja, estamos juntos nas vitórias, nas derrotas, no esforço, no sacrifício, ou seja, em todas as situações da vida do clube.” (Rui Romeiro)</p> <p>“sentíamos um certo afastamento entre adeptos e clube, mas queremos que trabalhem todos como um só.” (Rui Romeiro)</p> <p>“A nossa política é sempre promover um clube como um todo e nunca atletas ou interesses individuais.” (Rui Romeiro)</p>
	<p>Valorização de plataforma(s) de comunicação digital</p>	<p>Ambos os responsáveis entrevistados focam a pertinência das plataformas de comunicação digital, havendo algum consenso na valorização do <i>Facebook</i>. No que respeita ao Clube dos Galitos, a comunicação restringe-se mais ao <i>Website</i> e <i>Facebook</i>, enquanto o S. C. Braga revela já uma maior multiplicidade de canais comunicativos, aos quais se junta a dinâmica do clube em associar-se diretamente a jornais da cidade de Braga.</p>	<p>“o objetivo sempre foi centrar as informações mais importantes no <i>website</i> do clube, mas como este trabalho nem sempre é totalmente eficaz, por falta de pessoal que faça esta atualização, há o recurso ao <i>Facebook</i>.” (António Granjeia)</p> <p>“há o recurso ao <i>Facebook</i>. Aqui, há uma maior interatividade com os interessados pelo clube.” (António Granjeia)</p> <p>“temos o <i>facebook</i>, o <i>twitter</i>, o <i>instagram</i> e o canal do <i>youtube</i>, temos o nosso <i>website</i> e a revista mensal.” (Rui Romeiro)</p> <p>“depois temos protocolos com os vários jornais e rádios da cidade onde também promovemos tudo o que diz respeito ao clube.” (Rui Romeiro)</p> <p>“todos são relevantes, mas o <i>Facebook</i> é claramente onde estamos mais presentes, havendo no entanto um esforço para divulgar em todos os outros canais.” (Rui Romeiro)</p>

	<p>Objetivos definidos para a comunicação digital</p>	<p>No que respeita ao Clube dos Galitos, em virtude da dimensão do clube, há apenas o objetivo de promover a coletividade, não esquecendo os patrocinadores. O clube não revela diretamente interesse em obter lucros financeiros via comunicação digital.</p> <p>No que concerne ao S. C. Braga, há claramente um paradigma comunicacional vocacionado para sócios e outros interessados, mas com objetivos iniciais de promoção e mais tarde de retorno financeiro. O clube tem já a clara preocupação em publicitar, nos meios digitais, os seus produtos e divulgar os seus parceiros.</p>	<p>“a nossa preocupação é principalmente mostrar o que temos dentro de portas, pelo que são os atletas o nosso foco central.” (António Granjeia)</p> <p>“Damos também algum destaque na nossa página <i>web</i> aos patrocinadores que procuram sempre apoiar alguma coisa.” (António Granjeia)</p> <p>“Claramente a promoção do clube. Temos de ser praticamente autossuficientes” (António Granjeia)</p> <p>“O paradigma da nossa comunicação e de marketing está muito virado para os sócios.” (Rui Romeiro)</p> <p>“Numa primeira fase procuramos a promoção, tentar criar seguidores fieis do <i>facebook</i>, do <i>website</i>, do <i>twitter</i>, e depois partir para o lucro financeiros. Ou seja, depois de os termos fidelizados com as notícias, com o que se passa no clube, passamos para o aspeto financeiro.” (Rui Romeiro)</p> <p>“Comunicamos para contactar cada vez com mais pessoas” (Rui Romeiro)</p> <p>“O nosso objetivo nas redes sociais é promover, dar as informações mais úteis para os nossos sócios, adeptos, fãs e cidade de Braga, para depois de tudo estar sustentado partir-se para a parte financeira, através de publicidade, de parceiros, mas também através de produtos que o clube tem, neste caso a inscrição como sócio.” (Rui Romeiro)</p>
	<p>Conteúdos digitais privilegiados pelo clube</p>	<p>Em virtude da estrutura organizativa de cada clube, uma vez que as pessoas especializadas nos meios digitais escasseiam no Clube do Galitos, o interesse passa sobretudo pela divulgação de fotos e textos informativos. Estes registos fotográficos ficam muitas vezes a cargo de pais de atletas.</p> <p>No que concerne ao S. C. Braga, há um esforço por reforçar o poder do vídeo e ainda uma tentativa de estar próximo dos utilizadores das redes sociais, dando <i>feedback</i> às mensagens postadas.</p>	<p>“Privilegiamos muito as fotografias, que os nossos colaboradores vão tirando.” (António Granjeia)</p> <p>“No entanto, grande parte dos conteúdos existentes no <i>website</i> é texto informativo.” (António Granjeia)</p> <p>“Cada vez mais a parte do vídeo.” (Rui Romeiro)</p> <p>“No início deste nosso trajeto nos meios digitais foi mais parte escrita e ainda fotografia, mas tudo isto depende sempre das redes sociais.” (Rui Romeiro)</p> <p>“Quanto ao <i>feedback</i> dado os que nos seguem nas redes sociais, há uma preocupação em responder, em esclarecer os interessados, ignorando evidentemente comentários menos abonatórios que possam aparecer.” (Rui Romeiro)</p>

	Perceção do público-alvo da comunicação digital	Neste âmbito nota-se uma enorme diferença entre as duas realidades. O S.C.Braga destaca-se sobretudo pelos estudos do público previamente realizados e ainda clara noção para quem devem direcionar a sua comunicação, para os jovens consumidores de novas tecnologias.	<p>“Na nossa comunicação com recurso aos meios digitais, pretendemos alcançar principalmente os atletas e os seus pais.” (António Granjeia)</p> <p>“Antes desta entrada no meio digital, fizemos um estudo para perceber o que os sócios gostavam de ver refletido nestes meios, sobre o que faltava. Como uma grande parte dos nossos sócios são jovens, na sua maioria grandes consumidores do <i>Facebook</i> e das novas tecnologias, por isso para nós faz cada vez mais sentido apostarmos nestes suportes.” (Rui Romeiro)</p>
Impacto da comunicação digital nas organizações desportivas	Perceção e avaliação do impacto da comunicação digital	Ambos os clubes denotam perceção pelo valor dos meios digitais na sua promoção. Ainda que reconheçam o potencial dos novos <i>mídia</i> , nenhum dos clubes demonstra ter um profundo conhecimento sobre os dividendos que estes lhe têm trazido. Há, no entanto, da parte do S. C. Braga uma perspetiva de evolução e objetivos bem definidos, no que toca aos meios digitais, que todos os seguidores sejam verdadeiros fãs e acompanhem o clube em toda a sua atividade.	<p>“O impacto é claramente forte, na medida em que temos cerca de 5000 visitas ao nosso <i>website</i>, por mês, sendo que no caso da rede do <i>facebook</i> tem havido uma grande evolução no número de pedidos de amizade, nas várias secções.” (António Granjeia)</p> <p>“As redes sociais são um mundo de grande promoção.” (António Granjeia)</p> <p>“Neste momento, o impacto da comunicação digital ainda não é o que pretendemos, mas estamos convencidos que os passos que estamos a dar nos poderão ajudar no futuro.”</p> <p>“os nossos objetivos passam por rentabilizar estes meios digitais, com destaque para o <i>Facebook</i> que tem mais oportunidades de negócio do que as outras redes sociais. (...) temos cerca de 130 mil fãs no <i>Facebook</i>, somos o quarto maior clube em Portugal neste aspeto. O nosso objetivo é que estes cerca de 130 mil seguidores sejam fiéis, sejam verdadeiros seguidores do clube, sejam verdadeiros consumidores do nosso <i>Facebook</i>.”</p>

	<p>A marca do clube nos <i>mídia</i> digitais</p>	<p>No que respeita à noção de marca e sua divulgação junto do público, há da parte dos clubes analisados um objetivo evidente de gerirem a sua imagem. No Clube do Galitos, essa gestão é apenas na permanência da posição do clube junto do região. No entanto, no caso do S. C. Braga há um reconhecimento evidente do valor dos meios digitais na promoção da marca, sendo salientado igualmente o papel conjunto dos resultados desportivos. Pelas respostas obtidas fica claro que o objetivo de dar uma imagem, apresentar uma face do clube passa sempre por uma presença eficaz nos meios digitais, que no caso do S.C.Braga tem permitido a expansão da marca além-fronteiras.</p>	<p>“A nossa marca já está algo imposta na região.” (António Granjeia)</p> <p>“Temos um gabinete de comunicação do qual faço parte que gere esta imagem do clube.” (António Granjeia)</p> <p>“O objetivo é sempre dar luz, dar uma imagem ao clube, nem que seja com pequenas atividades dinamizadas” (António Granjeia)</p> <p>“Sim, somos uma marca, ainda que às vezes custe um pouco aos sócios, mas temos que a trabalhar como tal.”</p> <p>“Nós cada vez mais temos que ser um clube eclético, temos que ser um clube muito próximo da cidade, cada vez mais temos que abrir fronteiras ao país e internacionalmente, pois com as presenças nas competições europeias passamos a notar que o S.C.Braga é muito conhecido no estrangeiro.”</p> <p>“a expansão da marca a nível internacional é o nosso grande trunfo, muito por causa da recessão económica que existe em Portugal. Esta expansão para o estrangeiro, essencialmente a nível dos parceiros e patrocinadores, ao nível dos adeptos passa essencialmente por fidelizá-los cada vez mais, e que mais do que serem sócios queremos que gostem e que estejam ligados intrinsecamente ao clube.”</p> <p>“Nisto, o marketing digital teve um papel importante, mas decisivos foram os resultados desportivos.”</p>
--	---	---	---

3.1. Síntese de resultados dos inquéritos por entrevista

Atendendo aos resultados obtidos pela aplicação do inquérito por entrevista e ao resumo dos dados apresentados na tabela de codificação, concluiu-se que:

Relativamente à estruturação das organizações desportivas: percebe-se que ambos os clubes analisados apresentam uma estrutura organizativa conhecida dos seus responsáveis, sendo estas estruturas algo diferenciadas. Assim, no que concerne ao Clube dos Galitos, esta é uma estrutura mais pequena, com menos associados, e muito apoiada em coordenadores responsáveis por cada modalidade. Algo de distinto pode ser verificado no que respeita ao S.C.Braga, com uma estrutura maior, mais organizada tendo em conta os vários departamentos do clube e com um

número muito maior de associados. A estrutura acaba por refletir o âmbito nacional e/ou distrital de cada clube.

Relativamente às formas de comunicação e de marketing promovidas pelas organizações desportivas: identificou-se que as principais distinções entre os dois clubes passam pela forma estruturada como trabalham a comunicação e o seu marketing digital, bem como nos objetivos pretendidos para esta comunicação. Assim, no que respeita ao Clube dos Galitos, esta comunicação está principalmente sustentada numa tentativa de promover as atividades do clube, salientando-se o trabalho efetuado sobretudo ao nível da rede social *Facebook*, mas sempre de uma forma muito descentralizada, com cada modalidade a ser autónoma no que divulga e comunica. Denotou-se que o âmbito da comunicação é muito restrito, cingindo-se praticamente aos pais e atletas do clube. A existência do *website* do clube não significa que toda a informação do clube esteja aí divulgada, pois há alguma dispersão por várias contas de redes sociais e blogues das diferentes modalidades.

Algo de distinto existe no S.C.Braga, onde prevalece a organização da comunicação digital, com a existência de uma multiplicidade de canais informativos digitais sob a alçada de um departamento de comunicação e marketing. O clube apresenta inclusive um “slogan” de campanha de promoção, tendo definido o âmbito da sua comunicação, a promoção e mais tarde a obtenção de lucro financeiro. O clube tem a clara noção de quem é o público-alvo a atingir, os sócios e jovens adeptos, salientando-se a intenção de valorizar a comunicação com recurso ao vídeo, mas sempre tendo em atenção o perfil de rede social em que publica. O *website* do clube é acima de tudo institucional.

Sobre o impacto da comunicação digital nas organizações desportivas: ambos os clubes mostram reconhecer o valor dos novos *mídia* na sua promoção, sendo no entanto de destacar, da parte do S.C.Braga, uma maior perceção do retorno que esta comunicação garante ao clube. Assim, ao contrário do Clube dos Galitos, o S.C.Braga apresenta-se nestes novos *mídia* procurando a divulgação e sustentação da sua marca, que tenta alargar para o estrangeiro, enquanto o Clube dos Galitos reforça apenas a sua posição junto dos atletas e pais. Da parte do S.C.Braga há uma clara noção do valor dos novos *mídia* para o clube, mas também a real perceção de que esta comunicação necessita do apoio conjunto dos resultados desportivos.

Em suma, através dos inquéritos por entrevista realizados, percebe-se que o S.C.Braga, como clube de maior dimensão, trabalha e explora a sua comunicação digital baseada nos novos *mídia*,

tendo claramente a perceção do potencial destes meios e apoia-se neles para atrair e fidelizar associados, não descurando o retorno financeiro. Algo de distinto se revela no Clube dos Galitos, onde estes novos *mídia* não são mais do que um meio de divulgação com âmbito mais regional. A forma profissional como o S.C.Braga trabalha esta comunicação digital está presente no seu *slogan* de campanha “Estamos Juntos!”, que acaba por nortear o trabalho de marketing. No que respeita ao Clube dos Galitos, a sua menor organização, curta estrutura organizativa e poucos apoios externos, impedem que o clube tenha uma verdadeira política de comunicação digital, ainda que reconheça valor neste tipo de comunicação.

4. Análise dos inquéritos por questionário

O inquérito por questionário foi elaborado após a concretização das duas entrevistas anteriormente analisadas. A reflexão efetuada, após a concretização das duas entrevistas, foi fundamental para a produção do inquérito aos adeptos/fãs de desporto e organizações desportivas. Esta visão dos fãs e adeptos tornou-se relevante, na medida em que poderia refletir alguns dos anseios que estes buscam na comunicação digital dos clubes.

4.1. Caracterização da amostra

O inquérito esteve *online* entre os dias 27 de abril e 10 de maio de 2015. No total, foram obtidas 197 respostas válidas. Nestas respostas não foram aplicados métodos de seleção dos respondentes, tendo-se aceite a totalidade das respostas obtidas, incluindo respondentes que não são aficionados de qualquer organização desportiva.

De maneira sistemática, os Gráficos 5, 6, 7 e 8, revelam as características dos respondentes.

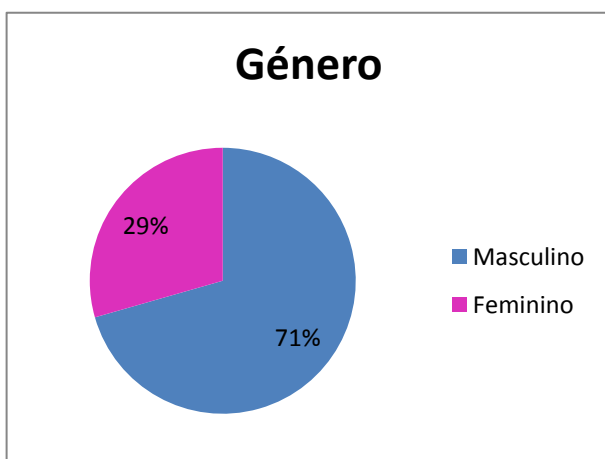


Gráfico 5: Género dos inquiridos

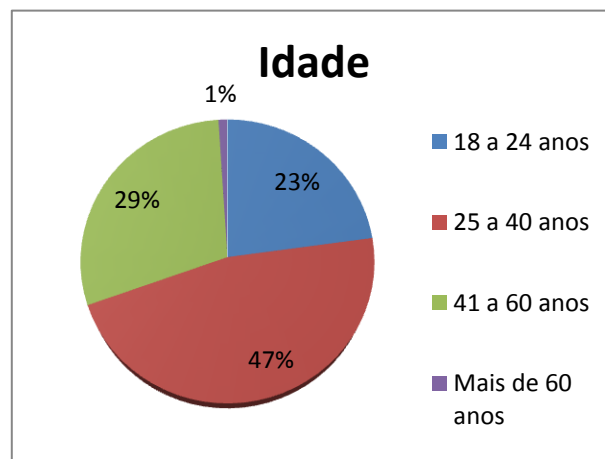


Gráfico 6: Idade dos inquiridos

Entre os respondentes, 71,0% pertencem ao sexo masculino e 29,0% ao sexo feminino. Dos 197 respondentes, no que respeita à idade, percebe-se que de uma forma geral esta amostra contempla público mais jovem, com cerca de 70,0% dos inquiridos apresenta uma idade igual ou inferior a 40 anos. De assinalar que apenas 1,0% da amostra tem mais de 60 anos.

Os Gráficos 7 e 8 permitem caracterizar mais profundamente os sujeitos da amostra deste estudo, no que concerne ao nível de habilitações literárias e local de residência.

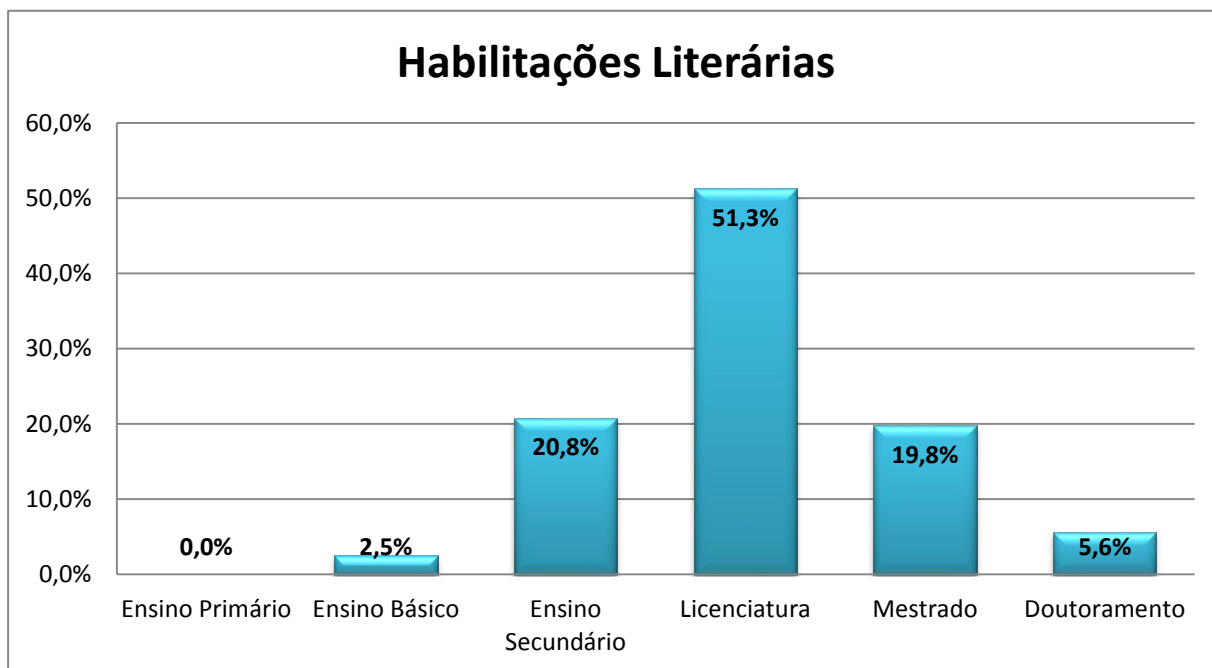


Gráfico 7: Habilitações literárias dos inquiridos

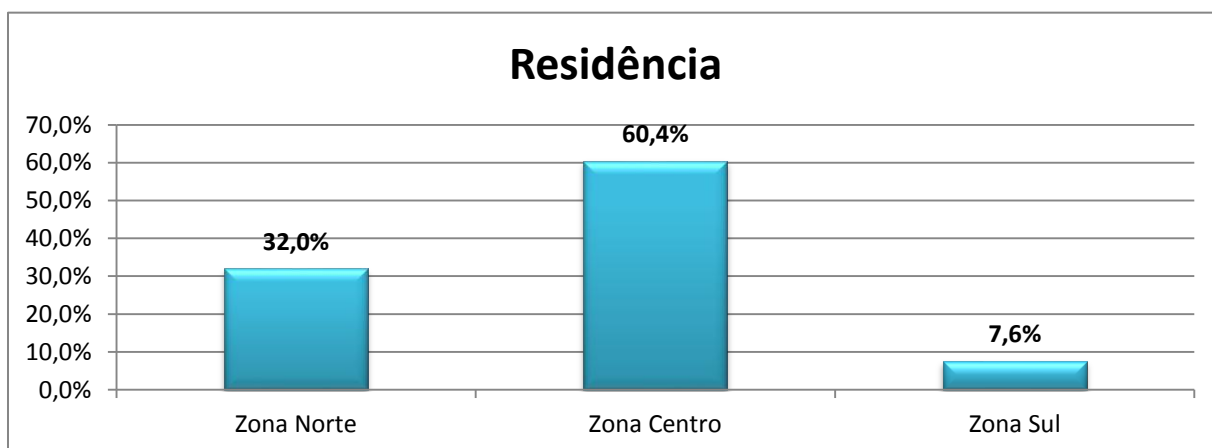


Gráfico 8: Região de residência dos inquiridos

Assim, ao nível das habilitações literárias, percebe-se um claro predomínio de sujeitos com habilitações superiores, com destaque para os 51,3% de inquiridos que possuem licenciatura. Há aqui uma clara discrepância para os inquiridos com habilitações inferiores às atualmente instituídas

como obrigatórias (9.º ano), com apenas 2,5% dos inquiridos, correspondente a 5 sujeitos. No que concerne à distribuição espacial dos indivíduos desta amostra, há alguma pluralidade de resposta, sendo de destacar que 119 dos inquiridos (60,4%) residem atualmente na Região Centro.

4.2. Meios digitais e plataformas utilizadas

Relativamente à utilização de meios e plataformas digitais, com o presente questionário procurou saber-se quais aqueles que eram mais utilizados pelos respondentes. Assim, dos dados recolhidos, percebe-se que o computador e o telemóvel são os dispositivos eletrónicos mais utilizados, logo seguidos pelo *tablet* (Gráfico 9).

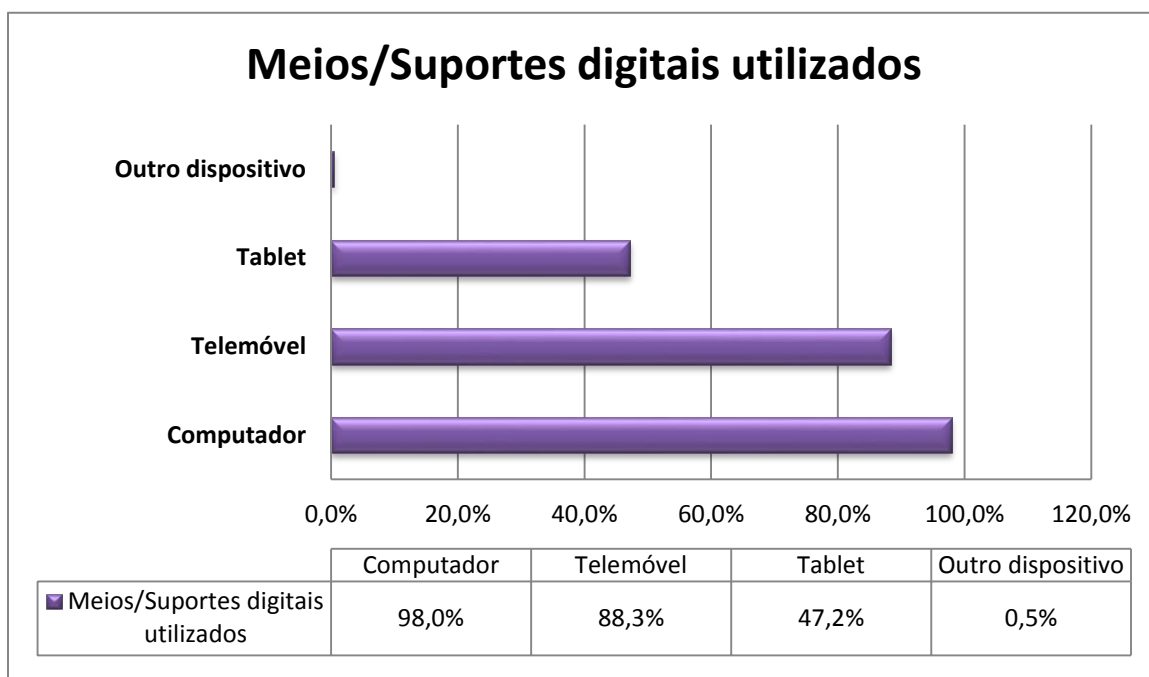


Gráfico 9: Meios e suportes digitais usados pelos inquiridos.

Os inquiridos tinham a possibilidade de assinalar mais do que uma categoria de respostas.

Além da utilização dos dispositivos digitais, procurou identificar-se quais as plataformas e serviços mais usados pelos respondentes. Dos resultados obtidos, concluiu-se que uma grande maioria dos respondentes ao inquérito (mais de 85,0%) acede principalmente a *websites*, redes sociais e ao *email*. Assim, conforme pode ser verificado pelo Gráfico 10, funcionalidades como o *podcast* e os jogos apresentam valores de utilização muito residuais.

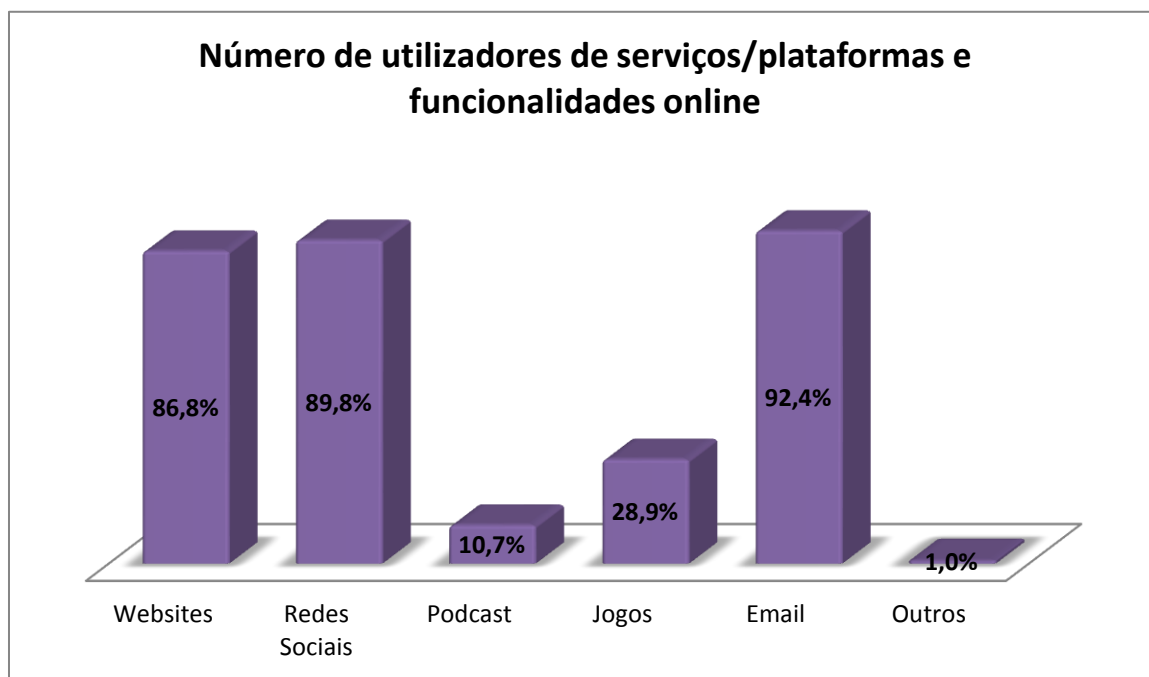


Gráfico 10: Serviços, plataformas e funcionalidade *online* mais utilizadas.
Os inquiridos tinham a possibilidade de assinalar mais do que uma categoria de respostas

4.3. Envolvimento do adepto/fã com a organização desportiva

Os Gráficos 11 e 12 refletem os resultados obtidos quanto ao grau de envolvimento dos respondentes com os clubes, tentando perceber também quais os canais comunicativos preferidos e ainda a tipologia de conteúdos mais procurada, por aqueles que seguem alguma organização desportiva/ clube pelos meios digitais.

Assim, dos 197 respondentes, cerca de 91,9% tem alguma ligação afetiva com um determinado clube, conforme se vê no Gráfico 11. Desta ligação com os clubes, cerca de 88,0% dos inquiridos tem como preferência clubística algum dos três maiores clubes de Portugal, nomeadamente o S.L. Benfica (36,7%), o F.C.Porto (26,1%) e o Sporting Clube de Portugal (25,0%). Os restantes clubes são seguidos por um número muito residual dos respondentes (Gráfico 12).



Gráfico 11: Número de respondentes que são adeptos de algum clube/organização desportiva

Preferência clubística dos inquiridos

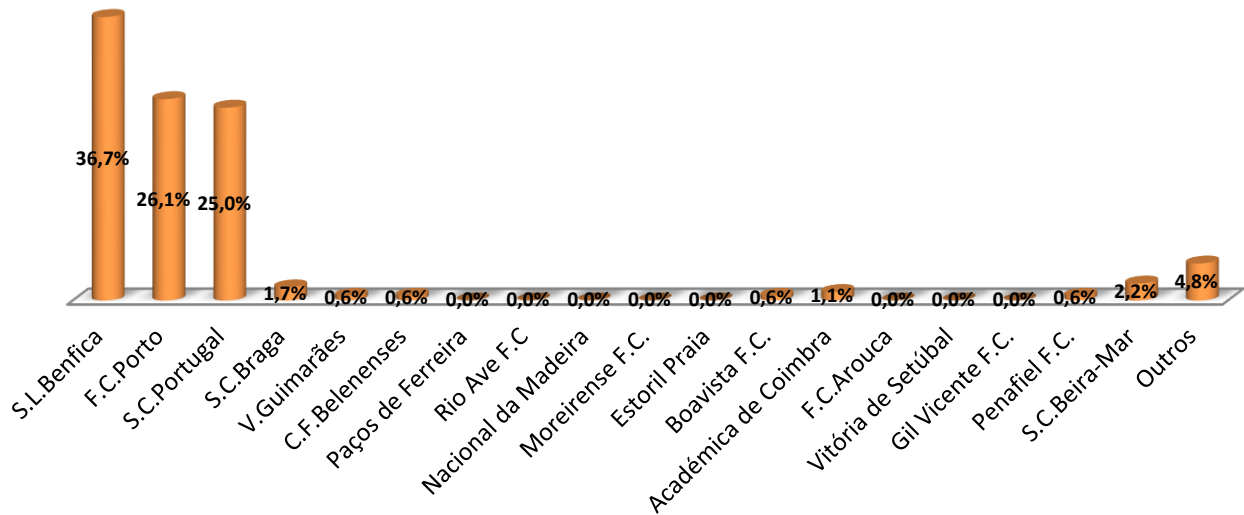


Gráfico 12: Preferência clubística dos inquiridos

Identificadas as preferências clubísticas dos sujeitos da amostra, procurou perceber-se qual o grau de envolvimento destes com o seu clube. Assim, de entre aqueles que têm algum envolvimento com um clube/organização desportiva, 34,0% consideram-se simples interessados pelo clube, seguidos de 27,0% que se consideram adeptos fervorosos e de 25,0% que assistem ocasionalmente a jogos dos seus clubes. Dos 197 respondentes, há 12,8% de sujeitos que consideram não ter qualquer envolvimento com o seu clube (Gráfico 13).

Grau de envolvimento com os clubes

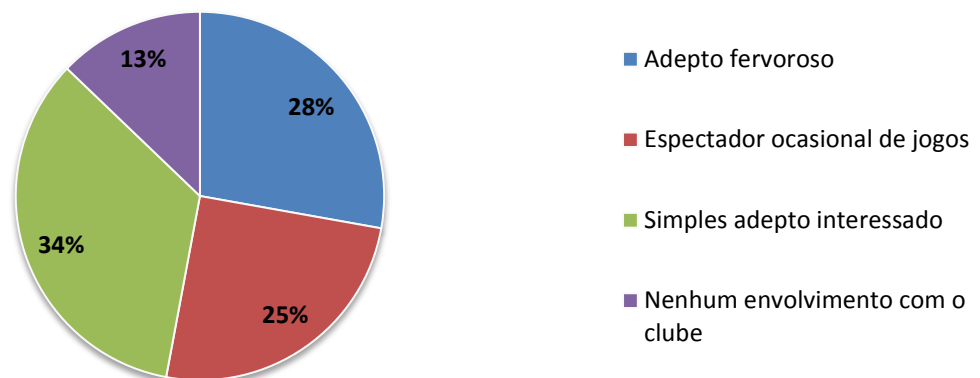


Gráfico 13: Tipo de envolvimento dos inquiridos com os seus clubes

Além do grau de envolvimento com o clube procurou perceber-se qual o tipo de ligação que cada adepto/fã tem com ele. De acordo com o Gráfico 14, cerca de 65,8% de respondentes seguem o seu clube pelos meios digitais, havendo ainda uma percentagem de 39,7% de respondentes que segue com alguma frequência várias modalidades do seu clube.

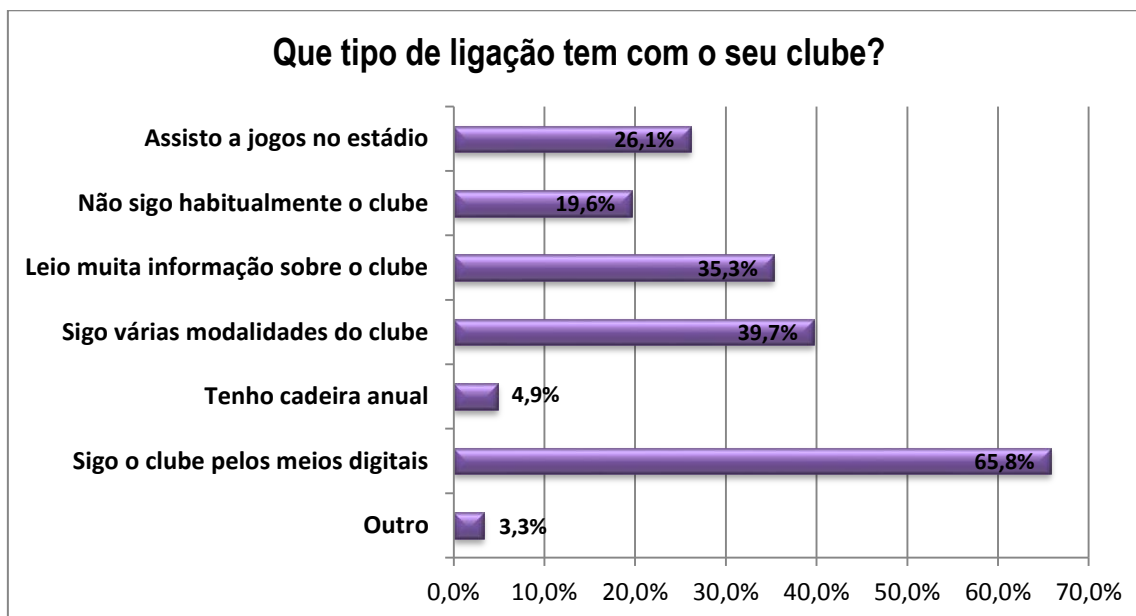


Gráfico 14: Tipo de ligação com os clubes
Os inquiridos tinham a possibilidade de assinalar mais do que uma categoria de respostas

4.4. Comunicação dos clubes

Relativamente aos diversos canais de comunicação promovidos pelos clubes, procurou saber-se quais os que são mais seguidos pelos adeptos/fãs. Assim, constata-se que 79,0% dos sujeitos da amostra seguem o seu clube pela televisão, seguido dos 57,0% que acompanha mais via rede social *Facebook* e dos 43,0% que acompanham também pelos *websites* oficiais dos clubes.

No polo oposto, de destacar a pouca relevância dos *sites* de redes sociais *Instagram* e *Twitter* como canais preferidos pelos sujeitos para seguir os seus clubes. Há ainda a realçar que os tradicionais jornais/revistas em formato papel continuam a ser um meio de informação usado por cerca de 42,0% dos inquiridos, no entanto com valores abaixo dos 56,0% de respondentes, que acompanham as informações dos seus clubes pelos jornais desportivos em formato digital.

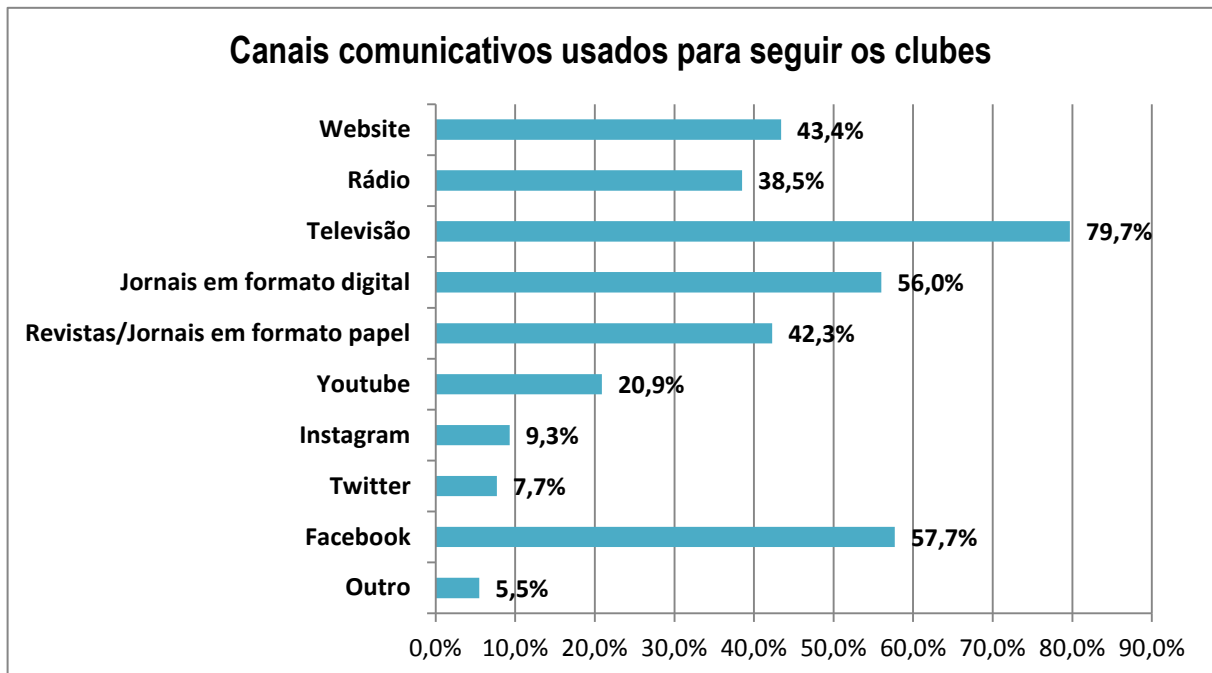


Gráfico 15: Utilização dos diversos canais comunicativos pelos adeptos/fãs de clubes. Os inquiridos tinham a possibilidade de assinalar mais do que uma categoria de respostas

4.5. Conteúdos privilegiados pelos adeptos/fãs dos clubes

Atendendo à multiplicidade de conteúdos que são divulgados pelos clubes, procurou perceber-se quais os conteúdos mais procurados e também a periodicidade com que é feita essa procura, por parte dos adeptos/fãs dos clubes. Dos resultados obtidos e apresentados no Gráfico 16, percebe-se que para os respondentes, os resultados e classificações, bem como as notícias diárias das equipas são os conteúdos mais procurados, havendo *inclusive* uma maior periodicidade na sua consulta.

Merece igualmente destaque a menor periodicidade no acesso às curiosidades do clube e informações sobre *merchandising*. No que concerne aos vídeos de jogos dos clubes, este revela-se um conteúdo habitualmente procurado por um número assinalável de adeptos (33,3%), mas o mesmo conteúdo não recebe o mesmo interesse por cerca de 35,1% dos sujeitos da amostra, que apenas raramente segue vídeos de jogos do seu clube. Há, assim, alguma diversificação no acesso aos diversos conteúdos divulgados pelos clubes/organizações desportivas para os seus adeptos e simpatizantes.

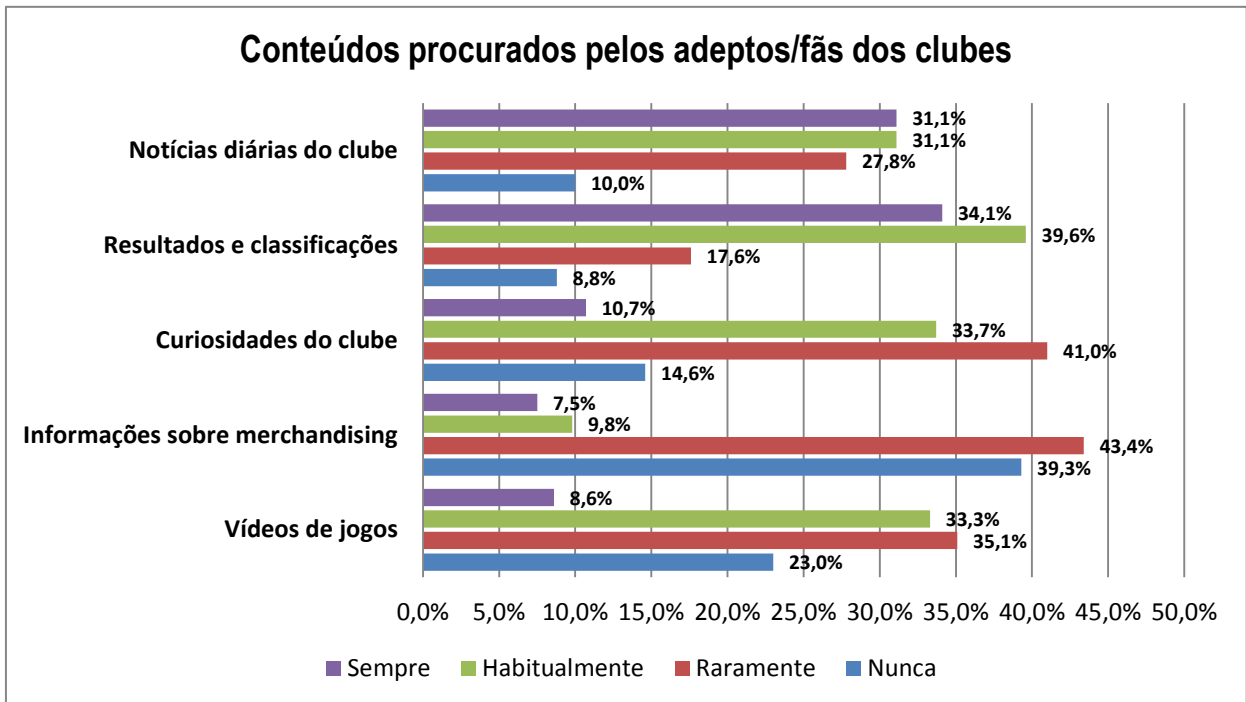


Gráfico 16: Conteúdos mais procurados pelos adeptos e periodicidade de acesso aos mesmos. Os inquiridos tinham a possibilidade de assinalar mais do que uma categoria de respostas

Além da periodicidade de acesso aos conteúdos e da preferência por determinado conteúdo, procurou conhecer-se qual a periodicidade de acesso a plataformas digitais oficiais do seu clube (Gráfico 17), sendo de destacar o facto de 33,9% dos sujeitos da amostra não terem hábito de seguir os canais digitais oficiais do clube. Apesar destes valores, há também a considerar os cerca de 25,7% de indivíduos que acedem diariamente e os 30,1% que o fazem semanalmente, denotando-se aqui já uma certa frequência e fidelização em seguir conteúdos digitais oficiais dos clubes.

No que respeita às principais motivações existentes para seguir os vários canais informativos dos clubes, 51,1% de respondentes indicam que o fazem apenas por mero passatempo, sendo que a busca de informação sobre o clube e o enquadramento social aparece logo de seguida, com percentagens de 38,3% e 35,0% respetivamente (Gráfico 18).

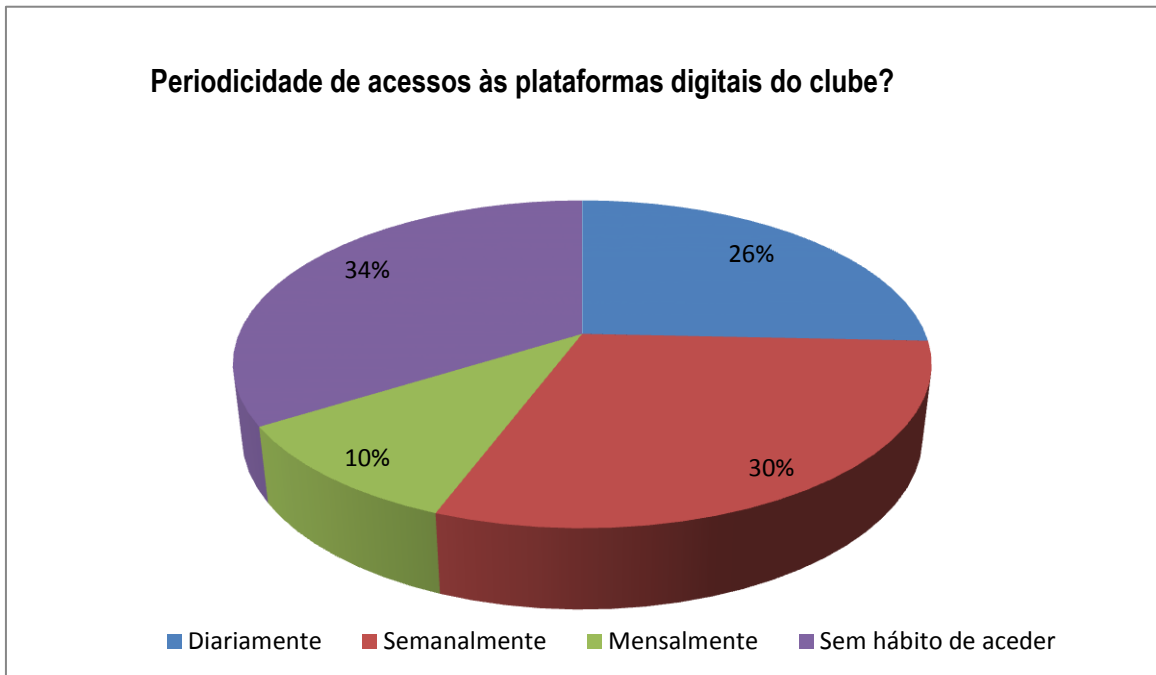


Gráfico 17: Periodicidade de acessos às plataformas oficiais dos clubes

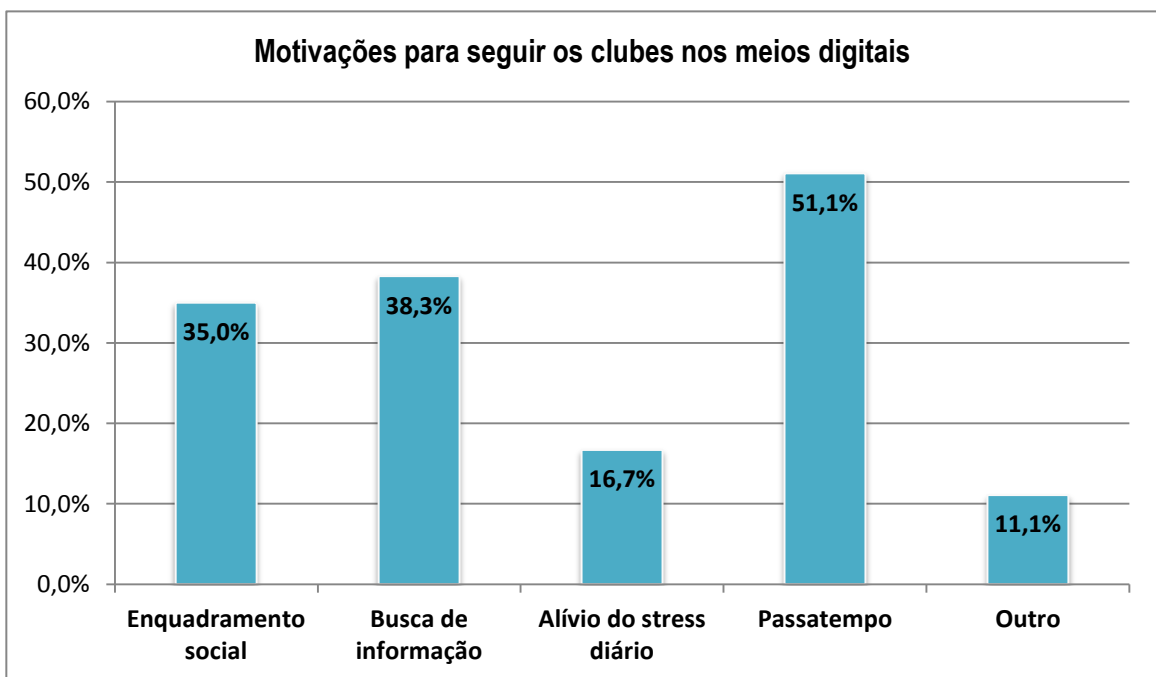


Gráfico 18: Motivações para seguir os clubes nos meios digitais.

Os inquiridos tinham a possibilidade de assinalar mais do que uma categoria de respostas

4.6. Importância da presença dos clubes nos meios digitais

Após a percepção das motivações dos adeptos para seguir os canais comunicativos digitais dos seus clubes, constituem-se como objetivos desta investigação identificar o grau de importância que os adeptos dão a este tipo de comunicação, procurando igualmente perceber, da parte dos adeptos/fãs dos clubes, quais os benefícios que consideram que são conseguidos pelos clubes, através da sua comunicação pelos novos *mídia*.

Assim, de acordo com os dados do Gráfico 19, 94,6% dos respondentes valorizam a comunicação digital dos clubes, considerando-a como um dos elementos fundamentais de dinâmica de uma organização desportiva.

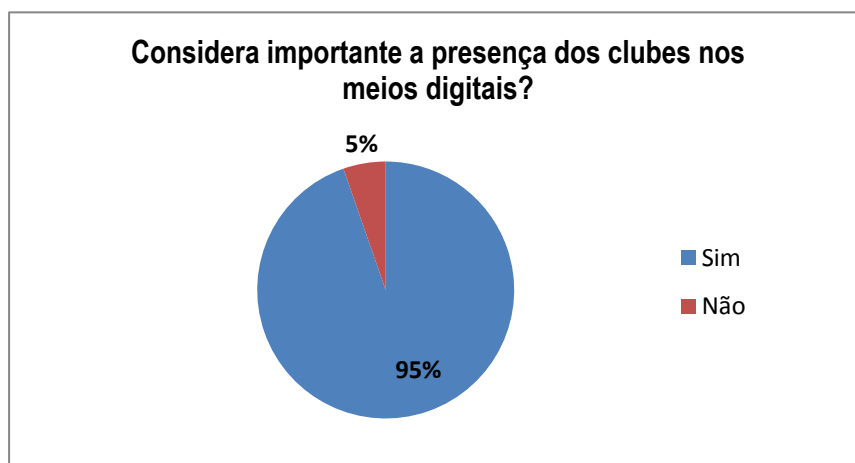


Gráfico 19: Opinião sobre a importância da comunicação digital dos clubes.

Os gráficos seguidamente apresentados (Gráfico 20 e 21) permitem perceber qual o impacto dos novos *mídia* na vida de um clube/organização desportiva. No que concerne aos benefícios adquiridos pelos próprios clubes, a partir da sua comunicação digital através dos novos *mídia*, tendo em conta os resultados apresentados no Gráfico 20, verifica-se que da parte dos sujeitos da amostra há uma grande valorização destes processos comunicativos, verificando-se que a comunicação digital favorece de forma muito relevante o crescimento da marca, a prestação de serviços informativos úteis, a angariação de novos patrocínios e principalmente uma maior aproximação dos adeptos com o seu clube.

Há, de acordo com os valores recolhidos dos sujeitos da amostra, um enorme potencial a explorar pelos clubes na sua comunicação digital, apresentando-se esta como uma estratégia fundamental que deve ser usada por cada clube/organização desportiva para a sua promoção. Sobre este trabalho desenvolvido pelos clubes, no que respeita à comunicação digital, importa

referir que 51,0% dos adeptos/fãs de clubes que responderam a este questionário consideram a comunicação digital do seu clube como boa, o que acaba por revelar a boa imagem e utilidade dos novos *mídia* na vida de qualquer clube/organização desportiva. Nota de destaque, no Gráfico 21, a percentagem de cerca de 7% de respondentes avaliarem como fraca a comunicação digital do seu clube.

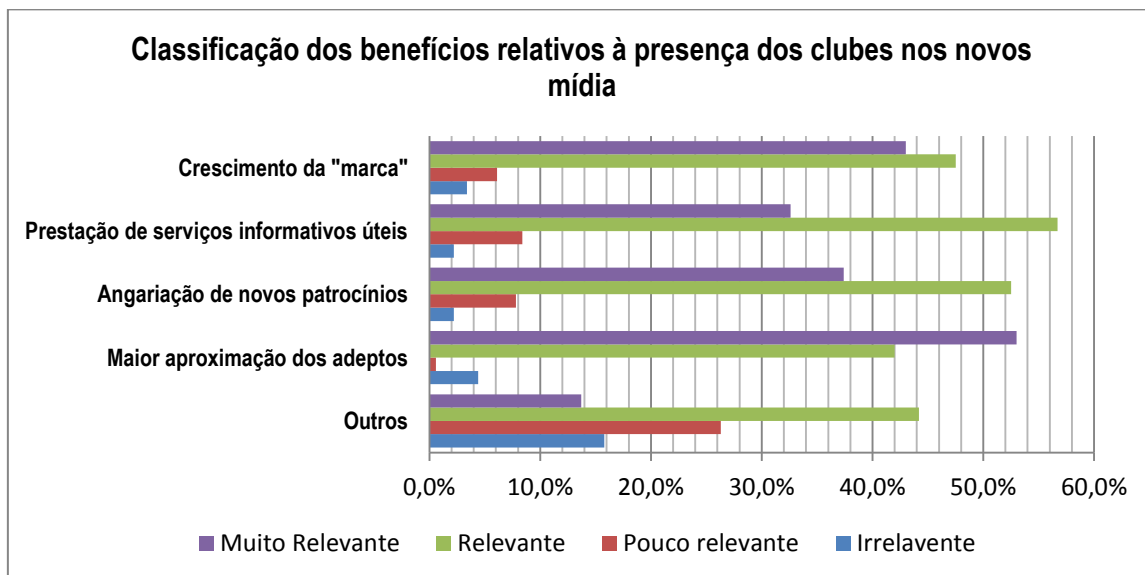


Gráfico 20: Benefícios da presença dos clubes nos meios digitais. Os inquiridos tinham a possibilidade de assinalar mais do que uma categoria de respostas

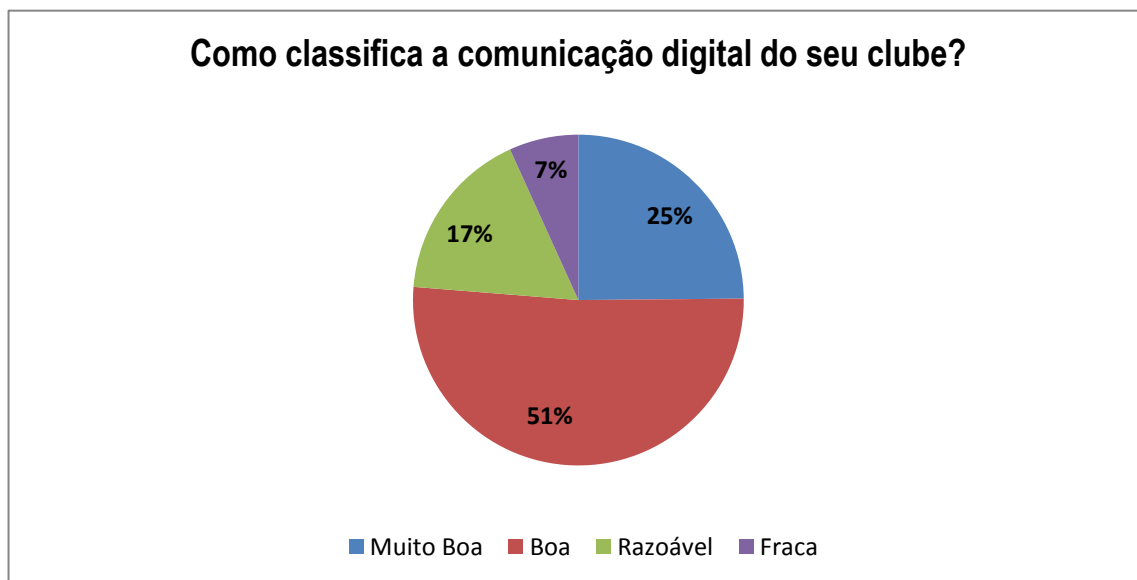


Gráfico 21: Classificação da comunicação digital dos clubes

Os dados apresentados permitem identificar a imagem que os adeptos têm da comunicação digital promovida pelos clubes, garantindo desta forma uma análise mais completa da realidade estudada.

Assim, no capítulo seguinte apresentam-se os resultados obtidos neste estudo, após a aplicação dos diferentes instrumentos de recolha de dados.

CONCLUSÕES

Este trabalho de natureza académica, realizado no âmbito do Mestrado em Comunicação Multimédia – variante Multimédia Interativo, pretendeu determinar quais as mais-valias que a comunicação digital com recurso aos novos *mídia* pode proporcionar para as organizações desportivas, nomeadamente no processo de crescimento da marca, na sua aproximação aos adeptos e outros possíveis interessados.

Assim, realizou-se um estudo de casos de duas organizações desportivas portuguesas de dimensão e âmbito distintos, de modo a garantir uma análise mais realista. Tendo-se efetuado estudos de casos, importa desde logo mencionar que este método impede a generalização dos resultados obtidos, pela análise das duas organizações desportivas, o Clube dos Galitos de Aveiro e o Sporting Clube de Braga, a outros clubes. Neste trabalho apresenta-se um enquadramento teórico sobre a aplicação dos novos *mídia* no mundo do desporto e sugerem-se novas linhas de investigação nesta área.

Atendendo ao ponto de partida para a concretização deste trabalho, a questão de investigação, pode-se desde já evidenciar algumas conclusões. Recorde-se que a questão de investigação é: **“Qual o potencial dos novos *mídia* na promoção das organizações/clubes desportivas(os) junto do público externo e de outras instituições/organizações?”**.

De acordo com Wysocki (2012), os meios de comunicação digitais como o *website*, as páginas de *Twitter*, o *Facebook*, o *Instagram*, o *Youtube* e até os próprios blogues facilitam a interação dos clubes com os fãs e a marca, sendo que o seu baixo custo revela uma nova mais-valia para as instituições. Este potencial da interação com os adeptos/fãs é um dos fatores mais valiosos que poderá ser extraído desta relação dos clubes com os novos *mídia*.

A confirmar esta ideia vejam-se os dados revelados pelo inquérito realizado a adeptos de desporto, onde cerca de 65,0% dos inquiridos afirmam seguir o seu clube pelos meios digitais (ver Gráfico 14, tópico 4.3 do capítulo 3). De entre os respondentes ao inquérito, deverá ainda salientarse a grande quantidade de utilizadores dos serviços de *email* (92,4%), *sites* de redes sociais (89,8%) e *websites* (86,8%), o que confirma a grande utilização dos novos *mídia*, reforçando desta forma a necessidade de uma presença dos clubes nestes meios. Esta necessidade de estar próximo do adepto, disponibilizando e partilhando canais por ele preferidos, é reforçada pelas ideias de Carrera (2014), ao afirmar que o advento das redes sociais e restantes plataformas digitais

trouxeram a aproximação do adepto em relação ao seu clube, sendo certo que hoje em dia o envolvimento entre adepto e clube “não conhece limites nem barreiras geográficas”.

Ainda que muitas tenham sido as possíveis utilizações encontradas para estes novos *mídia*, de acordo com os dados obtidos através dos inquéritos por entrevista, a promoção dos clubes, a divulgação das atividades e resultados obtidos, o crescimento da marca e sobretudo a fidelização de adeptos parecem ser as grandes apostas do Clube dos Galitos e do S.C.Braga. A este propósito, destacam-se as declarações do Diretor de Marketing do S.C.Braga, Rui Romeiro, ao afirmar que “Numa primeira fase procuramos a promoção, tentar criar seguidores fieis do *Facebook*, do *website*, do *Twitter*, e depois partir para o lucro financeiro. Ou seja, depois de os termos fidelizados com as notícias, com o que se passa no clube, passamos para o aspeto financeiro.”

Esta consciência do crescimento sustentado da marca desportiva, de a manter “ligada” ao mundo que a envolve, é reafirmada por Rein, Kotler, & Shields (2008), para quem é necessário seguir dois passos no fortalecimento de uma marca e organização desportiva: primeiro pela **permanência/consolidação da marca**: uma marca válida e sustentada terá sempre grandes fãs; **reforçar a conectividade da marca**: um grande número de plataformas, a capacidade de se apresentar aos fãs, de os manter sempre alerta, faz com que a marca perdure mais tempo num estado estável.

Torna-se evidente mencionar a necessidade de todas as organizações desportivas reforçarem a sua posição nos meios digitais, na medida em que estes são os canais preferidos dos adeptos para seguirem os seus clubes. Do inquérito por questionário realizado, cerca de 56,0% dos respondentes acede às plataformas digitais do seu clube, diária ou semanalmente (ver Gráfico 17, tópico 4.5 do capítulo 3), sendo que os *websites*, os jornais digitais e a rede social *Facebook* estão entre os canais preferidos dos respondentes (ver Gráfico 15, tópico 4.4 do capítulo 3).

Dos dados obtidos através dos instrumentos de recolha, convém salientar a dinâmica distinta que parece ser evidenciada por clubes de pequena (Clube dos Galitos) e média/grande dimensão (S.C.Braga), no que respeita à exploração dos *mídia* digitais. Pela falta de uma estrutura qualificada, pela ausência de uma estratégia de promoção digital e até de uma dinâmica informativa, organizações como o Clube dos Galitos revelam ainda passos pouco seguros na sua promoção via novos *mídia*. Estas organizações, de âmbito mais reduzido, têm ainda uma preocupação muito localizada, mostrar o trabalho que fazem, procurar aproximar-se de atletas e seus familiares. As palavras do diretor e presidente do Clube dos Galitos, Dr. António Granjeira, evidenciam estas

preocupações, pois o mesmo afirma que “a nossa preocupação é principalmente mostrar o que temos dentro de portas, pelo que são os atletas o nosso foco central.”

Convém, no entanto, destacar que a posição referida pelos clubes mais pequenos não impede que os mesmos desvalorizem o poder e potencial dos novos *mídia*. Atenda-se, deste modo, nas palavras do Dr. António Granjeira “As redes sociais são um mundo de grande promoção.” Este enorme potencial é evidentemente reconhecido pelos clubes de maior dimensão, observando-se aqui, a título de exemplo, as palavras do diretor de marketing do S.C.Braga, Dr. Rui Romeiro, que afirmou que no caso do S.C.Braga “Comunicamos para contactar cada vez com mais pessoas (...) O nosso objetivo nas redes sociais é promover, dar as informações mais úteis para os nossos sócios, adeptos, fãs e cidade de Braga, para depois de tudo estar sustentado partir-se para a parte financeira, através de publicidade, de parceiros, mas também através de produtos que o clube tem, neste caso a inscrição como sócio”.

Enumeradas as respostas à questão de investigação inicialmente levantada, apresentam-se de seguida as principais ideias recolhidas nesta investigação e que permitem responder aos objetivos previamente traçados. Deste modo:

Objetivo 1: Identificar a importância da internet e das novas plataformas por ela suportadas, na promoção das organizações desportivas.

Para a obtenção de resultados na promoção das organizações desportivas, qualquer clube deverá preparar-se convenientemente para este tipo de comunicação. Richelieu (2014) aponta que os *mídia* digitais poderão ser uma das melhores soluções para promover o futuro de uma marca desportiva. Com esta investigação, constatou-se que os principais clubes nacionais apostam forte na sua divulgação nas redes sociais, têm no seu *website* o seu espaço de informação por excelência. O Sporting Clube de Braga é um exemplo disto, reforçando a sua posição no mundo digital, criando um *slogan* de clube (“Estamos Juntos!”), e acima de tudo procurando com esta comunicação digital “em primeiro lugar chegar aos sócios e depois aos restantes adeptos e no fim a cidade de Braga, no seu todo”. O clube trabalha o seu processo comunicativo em várias frentes, movimentando a sua marca nos diversos canais comunicativo digitais, conforme afirmou o seu diretor de marketing “Procuramos também a ligação com patrocinadores e outros interessados na marca Braga através do *Facebook* e das nossas *newsletters* semanais, que são como que uma forte ligação com o nosso website, onde constam as principais notícias semanais do clube.”

Os próprios adeptos inquiridos reforçam esta importância da presença dos clubes nos novos *mídia*, atendendo aos 95,0 % (ver Gráfico 19, tópico 4.3 do capítulo 3) que afirmam como crucial a presença dos clubes nos meios digitais. De entre as principais vantagens que podem ser retiradas desta presença nos novos *mídia*, os adeptos veem como especialmente relevante a possibilidade de uma maior aproximação dos adeptos e o crescimento da marca/clube (ver Gráfico 20, tópico 4.3 do capítulo 3). Esta promoção via novos *mídia* é destacada por Stavros (2014), na medida em que uma opinião favorável de um adepto poderá influenciar uma comunidade digital, poderá ter um impacto quase viral junto de outros potenciais adeptos. No fundo, este é um dos principais poderes dos novos *mídia*.

Objetivo 2: Avaliar o impacto e o potencial de algumas formas de comunicação, usadas pelas organizações desportivas, junto dos seus públicos externos.

Sobre o impacto da comunicação dos clubes nos públicos externos, Dionísio (2009) refere que a conquista de novos consumidores desportivos compreende duas vertentes: procurar transformar simpatizantes e espectadores ocasionais em verdadeiros adeptos e fãs e posteriormente conseguir conquistar novos adeptos/simpatizantes na fase da infância.

Ainda que este não seja um processo fácil de avaliar, dos dados recolhidos, o responsável do Clube dos Galitos reconheceu o crescimento do clube graças à sua divulgação nos meios digitais, apontando para cerca de 5000 visitas mensais ao *website* do seu clube. Sobre este impacto e potencial dos novos *mídia*, o responsável do S.C.Braga apontou que “a expansão da marca a nível internacional é o nosso grande trunfo, muito por causa da recessão económica que existe em Portugal”, frisando que o digital foi e será o grande trunfo do clube para efetivar esse crescimento.

Sobre este impacto no público externo, não pode deixar de ser mencionado que do inquérito por questionário realizado, cerca de 62,2% de adeptos (ver Gráfico 16, tópico 4.5 do capítulo 3) procuram nos meios digitais notícias diárias sobre os seus clubes, bem como 73,7% seguem os resultados e classificações também através dos novos *mídia* (ver Gráfico 16, tópico 4.5 do capítulo 3). Acima de tudo, muitos dos que se consideram adeptos de desporto e de determinado clube, seguem esse clube pelos meios digitais, como se verifica pela percentagem de 65,8% de respondentes ao inquérito efetuado neste estudo (ver gráfico 14, tópico 4.3 do capítulo 3). Falta, no entanto, da parte dos clubes um estudo concreto para poder avaliar quais as verdadeiras consequências que a sua comunicação digital tem nos seus adeptos e potenciais interessados.

Objetivo 3: Identificar que estratégias de comunicação, baseadas em novos *mídia*, encontram maior receptividade junto dos seus públicos externos.

O presente estudo permitiu acima de tudo a recolha de inúmeras estratégias possíveis para comunicação digital dos clubes e também para a sua promoção. No entanto, qualquer que seja a estratégia definida para a comunicação digital de um clube, parece ficar claro que o “produto” desportivo é sobretudo dotado de muitas especificidades, que muitas das vezes transcendem a qualidade da comunicação que é produzida por estes. Note-se, por exemplo, os resultados desportivos das equipas, que acabam por afetar a ligação dos adeptos ao clube. No entanto, mostra-se como fundamental a utilização de uma estratégia de comunicação diversificada, que se apoie sobretudo nas redes sociais mais utilizadas pelo público, onde a informação sobre os jogos, os resultados, o principal *merchandising* do clube e o recurso ao vídeo e à fotografia sejam os principais pontos a evidenciar.

Sobre os *sites* de *social networking*, Carrera (2009) aponta duas sugestões para a comunicação dos clubes: usá-los como promoção de eventos, de modo a atrair mais participantes; efetuar a apresentação de produtos e serviços, recorrendo-se muitas das vezes à utilização de vídeos e áudio. Quaisquer que sejam as sugestões apontadas, os clubes deverão pensar que as plataformas de comunicação digital são sobretudo plataformas de aproximação e fidelização de adeptos, pois um clube que consiga compreender as necessidades e os interesses dos seus adeptos no meio digital, terá certamente mais possibilidade de sucesso nesta área. Para isso, há uma grande necessidade de encontrar os principais anseios do público.

Sobre este trabalho, destacam-se as declarações do diretor de marketing do S.C.Braga, frisando a análise real do público-alvo que o clube preparou (“Antes desta entrada no meio digital, fizemos um estudo para perceber o que os sócios gostavam de ver refletido nestes meios, sobre o que faltava. Como uma grande parte dos nossos sócios são jovens, na sua maioria grandes consumidores do *Facebook* e das novas tecnologias, por isso para nós faz cada vez mais sentido apostar nos estes suportes”).

Mais do que criar e comunicar informação é preciso ter objetivos concretos e saber escolher os momentos e os canais de informação que vão ao encontro do público-alvo, de qualquer campanha de marketing ou comunicação digital.

Objetivo 4: Propor novas formas de apresentação/promoção dos clubes através dos novos *mídia*.

Analisar o trabalho desenvolvido pelos clubes, no que respeita à comunicação digital, revelou-se uma tarefa marcada por algumas dificuldades, na medida em que a diversidade de autores estudados apresenta um conjunto de soluções muito diversas, mas não aplicáveis a todas as realidades clubísticas. Deste modo, optou-se pela seleção de estratégias que possam servir como mais-valias para organizações de maior e menor dimensão e que poderiam fazer parte de um plano de comunicação de um clube.

Para a concretização destes planos de comunicação dos clubes, torna-se fundamental a definição de uma estratégia comunicativa, que se deverá orientar pelas seguintes questões:

Para quem comunicar?

1. A organização/clube desportivo deverá definir concretamente aquele que é o seu público-alvo, sendo necessário efetuar um estudo cuidadoso do seu público. Importa aqui referir que o conhecimento da audiência garantirá por certo uma maior eficiência da comunicação digital.
2. Neste sentido, é importante perceber quais os canais digitais preferidos dos seus adeptos;
3. Estudar os possíveis públicos, tendo em conta os conteúdos que mais interesse despertarão junto deles;
4. Identificar em que momentos do dia os adeptos e possíveis interessados acompanham mais os meios digitais, para desta forma reforçar o lançamento de informação em horas específicas;
5. Estar atento a todas as dúvidas levantadas pelos adeptos/interessados nos meios digitais, de modo a que possa ser dado *feedback* pelo clube nas redes sociais, procurando cativar e acima de tudo fidelizar adeptos.

O que comunicar?

1. A produção de conteúdo autêntico e valorativo favorecerá a evolução da comunicação digital de uma organização/clube desportivo;
2. Deste modo, o clube deve comunicar sempre de forma clara e dirigida às pessoas certas;
3. O uso de uma linguagem emotiva, centrada no percurso de vitória, e sempre guiada por objetivos concretos e realistas poderá levar a uma maior fidelização de adeptos;
4. Evitar a repetição de conteúdos nos diversos canais de comunicação;
5. Centrar-se em conteúdos que sejam a imagem da organização/clube, nomeadamente o recurso a atletas do clube, adeptos, tradições históricas e património que possam atrair interessados;
6. Apostar em conteúdos mais visuais (vídeos e fotos) no que respeita às redes sociais, deixando conteúdo mais textual para o *website* e o blogue;
7. A informação publicada deve ser sobretudo atual e permanentemente revista pelos responsáveis pela área da comunicação;
8. Procurar envolver pessoalmente os alvos da comunicação através da criação de uma área de eventos, onde estejam listadas as atividades a promover pelo clube;
9. Proporcionar, nos meios digitais, verdadeiras experiências aos adeptos.

Onde comunicar?

1. Todas as organizações/clubes desportivos devem ter como referência, na sua comunicação digital, a definição dos canais comunicativos certos que querem abranger;
2. Importa que o clube esteja presente apenas nos canais comunicativos mais relevantes, tendo em conta o público-alvo que pretende alcançar;
3. Procurar ter o máximo de sucesso nos canais comunicativos em que esteja presente, evitando o “estar por estar”;
4. Aproveitar o facto das diversas plataformas comunicativas digitais serem de utilização gratuita, o que as torna mais-valias para o clube,
5. Definir metas e objetivos bem precisos para cada plataforma de comunicação e divulgação;
6. Criar um fórum oficial de participação para adeptos, onde estes possam manifestar as suas opiniões;

7. Não abandonar, de forma abrupta, os canais tradicionais que o clube possa ainda usar, como o jornal em formato papel, a rádio, entre outros;
8. Promover a inter-relação entre os vários canais de comunicação, com a divulgação dos *url* das várias plataformas.

Como comunicar?

1. Qualquer organização/clube desportivo deverá trabalhar um processo comunicativo que desperte a atenção do seu público-alvo;
2. Deverá ser promovida uma partilha regular e constante de conteúdo sobre o clube, de forma a atrair permanente a atenção dos adeptos/interessados;
3. Usar o seu *website* ou blogue para divulgar e permitir a partilha de conteúdos por parte dos adeptos, através de botões de partilha das diferentes redes sociais;
4. Incentivar os adeptos e outros interessados a divulgarem a imagem e informações dos clubes;
5. Apresentar uma cadência de pelo menos quatro partilhas de informação semanais nos canais de informação adotados pelo clube;
6. Dar mais destaque às informações exclusivas e de crucial importância para os adeptos e restantes interessados;
7. Conhecer o público com que interage, lançando-lhe desafios que o possa aproximar e fidelizar ao clube;
8. Manter um estilo de comunicação pessoal nas comunicações mais dirigidas a adeptos;
9. Adotar um ponto de vista institucional nas comunicações oficiais dirigidas à comunicação social e a parceiros estratégicos do clube;
10. Procurar ser rápido nas respostas a dar a dúvidas dos adeptos nos meios digitais, passando uma imagem de acompanhamento e interesse na comunicação.

A organização interna do clube

Para a concretização efetiva de um plano de comunicação com recurso aos novos *mídia*, qualquer organização/clube desportivo deverá trabalhar também a sua estrutura de comunicação e organização interna. Assim, será importante que o clube atente nos seguintes pontos de estruturação:

- Definir internamente uma estrutura de pessoas que trabalhem o processo comunicativo;

- Atribuir as tarefas de divulgação pelos novos *mídia* a uma equipa entusiástica por este fenómeno;
- Lembrar aos todos os responsáveis e colaboradores do clube que a *web 2.0* deverá fazer parte integrante da estratégia da organização;
- Recrutar e gerir uma equipa de especialistas nos *social mídia*, caso seja necessário;
- Avaliar sempre os resultados obtidos, após a implementação das novas estratégias comunicativas;
- Monitorizar constantemente a presença do clube não só nos *mídia* digitais, como também nos media tradicionais;
- Saber corrigir erros cometidos na definição dos objetivos de comunicação;

A lista apresentada poderá servir como ponto de partida para o planeamento da comunicação digital de um clube, sendo importante salientar que esta é resultado de toda a bibliografia analisada e dados recolhidos no decurso deste trabalho de investigação.

1. Limitações do estudo

O presente estudo, tratando especificamente dos casos de duas organizações/clubes desportivos, apresenta algumas limitações:

- Ao centrar-se no estudo da realidade do Clube dos Galitos e do S.C.Braga poderá levar a uma minimização do que é o fenómeno da comunicação digital dos clubes, na medida em que são apenas dois exemplos muito específicos e com contextos muito particulares;
- Por se tratar de estudos de casos, há desta forma uma impossibilidade de generalização dos resultados obtidos;
- Os inquéritos por questionário não apresentavam qualquer pré-requisito sobre quem deveria responder. Todavia parece notório que o mesmo motiva sobretudo a atenção de indivíduos interessados no fenómeno do desporto, sem que contudo se tenha tido controlo sobre as verdadeiras motivações dos respondentes;

2. Perspetivas futuras de trabalho

Ainda que este estudo apresente algumas limitações, parece evidente que a temática dos novos *mídia* e o desporto poderá evidenciar boas perspetivas de estudos futuros. Assim, havendo a possibilidade de integrar no estudo um maior número de clubes, chegar-se-á por certo a conclusões mais passíveis de generalização. A possibilidade de envolver, num estudo deste tipo, especialistas em marketing digital e marketing desportivo, através da dinamização de *focus group*, trará mais-valias a futuras investigações.

Além disto, há ainda a possibilidade de encaminhar este tema para outro tipo de análise, nomeadamente o estudo do impacto financeiro que o marketing digital pode trazer aos clubes, uma vez que, pelos casos estudados do S.C.Braga e do Clube dos Galitos, percebe-se que os clubes ainda não têm uma forma de “medir” as mais-valias trazidas pelo digital. Num plano mais tecnológico, em parceria com um clube específico, poder-se-ia enveredar pelo desenvolvimento de uma rede social destinada a adeptos desse clube, vista como uma extensão de aplicações móveis já promovidas atualmente por alguns clubes.

Na sequência do desenvolvimento deste trabalho, mediante convite que foi dirigido ao investigador, será possível colaborar diretamente com uma organização/clube desportivo, na construção de um plano de comunicação especificamente direcionado para o digital, com o apoio a uma equipa de trabalho que poderá organizar de forma profissional toda a comunicação do clube com os seus adeptos e outros interessados.

Deste modo, consciente da experiência positiva que esta investigação proporcionou, importa mencionar que os novos *mídia* deverão ser vistos como um realidade em permanente evolução, mas uma realidade que deve ser olhada pelos clubes e pelos desportistas em geral como uma mais-valia, que poderá trazer muitos proveitos, caso seja bem explorada. Num tempo onde a comunicação digital se multiplica a cada dia, convém lembrar que “somente os melhores atores através de seus sucessos desportivos e imagem atraente podem atrair as multidões” (Rodríguez-Pomeda et al., 2014, p. 2).

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (2007). *Construindo Marcas Fortes*. São Paulo: Bookman. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=mhCUpcdYyGYC&pgis=1>
- American Marketing Association. (2013a). Definition of Marketing. Retrieved from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- American Marketing Association. (2013b). Dictionary. Retrieved from <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- Argan, M., Argan, M. T., Kose, H., & Gokalp, B. (2013). Using Facebook As A Sport Marketing Tool: A Content Analysis On Turkish Soccer Clubs. *Journal of Internet Applications and Management*, 4, 5–24. Retrieved from http://www.journalagent.com/z4/download_fulltext.asp?pdire=iuyd&plng=eng&un=IUYD-74046
- Arquivo do Distrito de Aveiro. (1971). *O Clube dos Galitos: subsídios para a sua história*. Aveiro: Coimbra Editora.
- Arraya, M. (2014). Estratégia: Simples e consistente. In M. Arraya & M. N'G.Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva*. Lisboa: Visão e Contexto.
- Bancaleiro, J. (2014). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. In M. Arraya & M. N'G.Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva*. Lisboa: Visão e Contexto.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Benbasat, B. I. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems Case Research : Definition, (September).
- Borba, E. (2004). O cibermarketing no futebol. *Bocc.ubi.pt*, 1–10. Retrieved from <http://www.bocc.ubi.pt/pag/borba-eduardo-cibermarketing-no-futebol.pdf>
- Boyd, D. (2007). Why youth (heart) social network sites: The role of networked publics in teenage social life. *MacArthur Foundation Series on Digital Learning—youth, Identity, and Digital Media Volume*, 1–26. Retrieved from <http://sjudmc.net/lyons/civicmedia1/wp-content/uploads/2013/09/boyd-Why-teens-heart-social-media.pdf>
- Cardoso, G., Mendonça, S., Lima, T., Paisana, M., & Neves, M. (2014). *A Internet em Portugal*. Lisboa. Retrieved from <http://www.obercom.pt/content/home>
- Cardoso, L. D. (2013). *Comunicação através do Facebook nos clubes de futebol : Estudo de caso* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro).
- Carrera, F. (2009). *Marketing digital na versão 2.0 - O que não pode ignorar* (1.ª Edição.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carrera, F. (2014). Social Media e o Desporto - Marketing Digital Desportivo. In M. Arraya & M. N'G.Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva*. Lisboa: Visão e Contexto.

- Carvalho, M. de. (2014). Gestão do marketing da coisa desportiva. In M. Arraya & M. N'G.Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva*. Lisboa: Visão e Contexto.
- Castells, M. (2002). *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society*. (O. Press, Ed.). New York, USA: OUP Oxford. Retrieved from <http://books.google.pt/books?id=evHwngEACAAJ>
- Cleland, J. (2009). The Changing Organizational Structure of football clubs and their relationship with external media. *International Journal of Sport Communication*, 2, 424 e 425.
- Cleland, J. a. (2010). From passive to active: the changing relationship between supporters and football clubs. *Soccer & Society*, 11(5), 537–552. doi:10.1080/14660970.2010.497348
- Costa, A. (2009). Papel do Desporto.pdf. In J. M. Constantino & J. Bento (Eds.), *O desporto e o estado: ideologias e práticas* (p. 386). Coimbra: Almedina.
- Costa, J. A., & Melo, A. S. e. (1999). Desporto. In *Dicionário da Língua Portuguesa* (8.ª ed., p. 531). Porto: Porto Editora.
- Coyle, P. (2010). Teams active in social media build a strategic advantage. Retrieved from <http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2010/01/20100104/Opinion/Teams-active-in-social-media-build-a-strategic-advantage>
- Dionísio, P. (2009). *Casos de sucesso em marketing desportivo*. Alfragide: Dom Quixote.
- Forbes. (2014). The Forbes Fab 40: The World's Most Valuable Sports Brands 2014. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2014/10/07/the-forbes-fab-40-the-worlds-most-valuable-sports-brands-2014/>
- Funk, D., & James, J. (2001). The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review*, (1978), 119–150. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441352301700721>
- Galitos, C. dos. (2011). Clube dos Galitos. Retrieved from <http://www.galitos.pt/>
- George, T., & Stavros, T. (2013). Sport Consumer Behavior. Retrieved from <http://thesportjournal.org/article/tag/sport-consumer-behavior/>
- Gouveia, L. (2006). *Negócio Eletrónico-conceitos e perspectivas de desenvolvimento*. (SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, Ed.) (Vol. I). Lisboa: Príncipeia. Retrieved from <http://bdigital.ufp.pt/handle/10284/653>
- Gouveia, L. (2009). O conceito de rede no digital face aos media sociais. *XI Forum «Communiquer et Entreprendre»*. Porto. Retrieved from http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/mediasocial_lmbg10_final.pdf
- Grove, S. J., Dorsch, M. J., & Hopkins, C. D. (2012). Assessing the Longitudinal Robustness of Spectators' Perceptions of the Functions of Sport: Implications for Sport Marketers. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), 23–38. doi:10.2753/MTP1069-6679200102
- Kerr, A. K., & Emery, P. R. (2011). Foreign fandom and the Liverpool FC: a cyber-mediated romance. *Soccer & Society*, 12(6), 880–896. doi:10.1080/14660970.2011.609686

- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de marketing* (12.^a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lehman, P. (2008). Social Networks That Break a Sweat. *Sports Business*, 4.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19. doi:10.1111/jcc4.12029
- McLuhan, M. (2001). *Understanding Media: The Extensions of Man*. (Routledge, Ed.). Routledge. Retrieved from <http://books.google.pt/books?id=R2bqSaC5TlK>
- McQuail, D., Jesus, C. De, & Ponte, C. (2003). *Teoria da comunicação de massas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Teoria+da+comunicação+de+massas#0>
- Monteiro, D. (2014). *Comunicação 2.0 - Como o poder da web influencia decisões e desafia modelos de negócio* (Vol. 7). Coimbra: Almedina. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=mro8BQAAQBAJ&pgis=1>
- Monteiro, D., Almeida, F., & Campos, J. (2014). *Comunicação 2.0 : como o poder da web influencia decisões e desafio modelos de negócio*. (Actual, Ed.). Coimbra.
- Newman, T., Peck, J., Harris, C., & Wilhide, B. (2013). Introduction to principles of sport communication, marketing, and social media. In *Social media in sport marketing* (p. 202). Arizona: Holcomb Hathaway Publishers.
- Pereira, J. E. de B. (2006). *S.B.Braga - 85 anos de vida intensa (1921-2006)*. (E.-P. Impressão, Ed.). Braga.
- Pereira, P. (2013). *Marketing desportivo digital: a importância do marketing digital para os clubes desportivos – estudo de caso F.C. Porto*. Universidade do Minho.
- Pieters, M., Knobben, J., & Pouwels, M. (2012). A social network perspective on sport management: The effect of network embeddedness on the commercial performance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 26, 433–444. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:A+social+network+perspective+on+sport+management+:+the+effect+of+network+embeddedness+on+the+commercial+performance+of+sport+organizations#0>
- Recuero, R. (2009). *Redes sociais na internet*. (Editora Meridional, Ed.). Porto Alegre: Editora Sulina. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Redes+sociais+na+internet#0>
- Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2008). *Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*. São Paulo: Bookman. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=RnfBrjIH2vcC&pgis=1>
- Richelieu, A. (2014). Strategic management of the brand in the world of sport. *Journal of Brand Strategy*, 2(4). Retrieved from <http://henrystewart.metapress.com/index/02378823482816G2.pdf>

- Roberts, K. (2014). Future Beyond Brands. Retrieved from <http://www.saatchikevin.com/lovetomarks/future-beyond-brands/>
- Rodriguez-Pomeda, J., Casani, F., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2014). Emotions' management within the Real Madrid football club business model. *Soccer & Society*, (January 2015), 1–14. doi:10.1080/14660970.2014.980736
- Rofe, J. S. (2014). It is a squad game : Manchester United as a diplomatic non-state actor in international affairs. *Sport in Society*, 17(9), 1136–1154. doi:10.1080/17430437.2013.856610
- S.C.Braga. (2015). S.C.Braga. Retrieved March 28, 2015, from <http://www.scbraga.pt/sc-braga/clube/historia/clube-eclético>
- Sá, C., & Sá, D. (2009). *Marketing para desporto: um jogo empresarial*. Porto: Edições IPAM. Retrieved from http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=_jLu_BZrxgIC&pgis=1
- Sá, D., & Sá, C. M. C. P. S. (2008). *Sports marketing, as novas regras do jogo*. Edições IPAM. Retrieved from <http://books.google.pt/books?id=bJ4Va0aMghwC>
- Safko, L., & Brake, D. (2010). *A Bíblia da Mídia Digital*. (E. E. Blücher, Ed.) (1.ª Edição.). São Paulo.
- Sánchez, F. O. (2013). The sports journalists up against the communication model of football clubs in Spain: the case of Real Madrid CF in the 2011-2012 season. *Communication&Society*, 4, 195–215.
- Schlemmer, E., & Carvalho, J. (2010). Gestão de um consórcio nacional para educação a distância organizado na forma de comunidade virtual de aprendizagem: a estratégia da CVA-RICESU. ... *A Revista Digital Da CVA-RICESU*, 3. Retrieved from <http://www.pead.ucpel.tche.br/revistas/index.php/colabora/article/view/65/57>
- Socha, B., & Eber-Schmid, B. (2014). New Media Institute.
- Stavros, C., Meng, M. D., Westberg, K., & Farrelly, F. (2014). Understanding fan motivation for interacting on social media. *Sport Management Review*, 17(4), 455–469. doi:10.1016/j.smr.2013.11.004
- Stokes, R. (2008). *eMarketing: the essential guide to online marketing*. *Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki* (First publ.). South Africa: Quirk eMarketing. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:No+Title#0>
- Vasconcelos, M. P. de, & Calado, A. (2014). Gestão da comunicação. In M. Araya & M. N'G.Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva*. Lisboa: Visão e Contexto.
- Wann, D. L., Pierce, S., Padgett, B., Evans, A., Krill, K., & Romay, A. (2003). Relations Between Sport Team identification and Optimism. *Perceptual and Motor Skills*, 97, 803–804.
- Wysocki, M. (2012). *The role of social media in sports communication: an analysis of NBA teams' strategy* (Tese de Doutoramento, American University Washington, USA).
- Yin, R. K. (2009). *Case Study h Researc Design and Methods Fourth Edition* (4.ª Edição.). United States of America: SAGE Publications, Inc.

Zhang, J. J., Lam, E. T. C., Cianfrone, B. a., Zapalac, R. K., Holland, S., & Williamson, D. P. (2011). An importance - performance analysis of media activities associated with WNBA game consumption. *Sport Management Review*, 14(1), 64–78. doi:10.1016/j.smr.2010.03.001

ANEXOS

Nesta parte do trabalho são apresentados os seguintes documentos:

- Guião e transcrição das duas entrevistas realizadas;
- Guião do inquérito por questionário;

Anexo 1. Transcrição da entrevista ao Sr. Presidente do Clube dos Galitos, António Granjeia

1. Qual o seu nome?

António Granjeia

2. Que função desempenha no clube/organização?

Eu sou o presidente da Direção do Clube dos Galitos, desempenhando também a função de dirigente da secção de natação, com a qual estou mais ligado.

3. Em termos de clube, como é constituída a sua estrutura diretiva?

Este clube é acima de tudo um clube descentralizado. Há autonomia em todas as secções ao nível financeiro e administrativo, embora as decisões estratégicas e mais difíceis passem pela direção do clube em consonância com as secções. Em termos organizativos há uma direção central que coordena todos os trabalhos do restante clube, mas depois há um grupo de coordenadores em cada modalidade ou secção.

4. Que departamentos fazem parte da estrutura?

O clube tem diversas modalidades. É um clube eclético. Todas as modalidades têm um coordenador central que mantém uma estreita relação com a Direção. Neste momento, as modalidades que compõem o clube são o Basquetebol, a Natação, o Xadrez, o Triatlo e o Remo. Há ainda a nível mais cultural, a Filatelia, a Fotografia, Recreativa e a Música. Todas estas modalidades apresentam muitos atletas federados, estão todas elas em permanente crescimento.

5. Tem ideia do número de atletas que fazem parte do clube? Quantos são?

Sim, tenho ideia, ainda que seja complicada identificar números totalmente certos, em virtude de entradas e saídas normais de atletas. De todas as modalidades, uma das que mais atletas tem é o basquetebol, desde o minibasquete até aos seniores, com cerca de 400 atletas. Na natação são

mais, cerca de 800 atletas, no remo cerca de 80, na vertente do xadrez cerca de 40. Nas restantes modalidades cerca de mais 50. No global, são cerca de 1400 atletas. Há ainda a juntar os atletas das classes Master, com atletas com mais de 25 anos e que agora, com a criação de campeonatos, se encontram em franca evolução. Aí são cerca de 100 atletas.

6. Em quantas modalidades está representado o clube?

Como já referi anteriormente, o clube neste momento está representado em 5 modalidades a nível desportivo e mais 4 a nível cultural. Neste âmbito de modalidades, há ainda a secção do ciclismo que neste momento se encontra inativa, mas é igualmente uma das modalidades que mais me interessam e pela qual nutro especial gosto, esperando no futuro voltar a desenvolvê-la no clube.

7. Relativamente a sócios do clube, quantos são atualmente?

Neste momento, há cerca de 1100 sócio do clube, acrescentando ainda os vários atletas federados. Importa mencionar que estes são a única fonte de receita do clube, na medida em que não há qualquer tipo de apoios externos, inclusive por parte da Câmara Municipal. Os restantes apoios são provenientes de alguns patrocínios de empresas locais e alguns donativos.

8. No que concerne à comunicação com os adeptos/sócios/interessados, qual a estratégia de marketing implementada pelo clube?

A principal estratégia de comunicação do clube com os seus adeptos, sócios e interessados passa pelo *email* e pelo serviço de *sms*. Assim, em situações mais urgentes utilizamos o *sms*, havendo listas de números e de *email's* em cada secção do clube. Há um Programa Informático de Gestão de Sócios que nos permite enviar rapidamente uma mensagem para os nossos associados. Além disso, o clube possuiu também um domínio próprio de email, com todos os cargos a possuírem um email próprio. Estes estão todos divulgados na página do clube. Para divulgação de resultados e atividades, o clube recorre principalmente ao website e às suas páginas de *Facebook*. Neste caso, ainda que o objetivo fosse centrar tudo no website, o advento e potencial das redes sociais acabou por fazer com que as diferentes secções se auto divulgassem nas suas contas de *Facebook*.

9. Dão destaque a alguma plataforma de comunicação para apresentação das campanhas de marketing (ex. website, redes sociais, jornal do clube, outros)?

Sim, o objetivo sempre foi centrar as informações mais importantes no *website* do clube, mas como este trabalho nem sempre é totalmente eficaz, por falta de pessoal que faça esta atualização, há o recurso ao *Facebook*. Aqui, há uma maior interatividade com os interessados pelo clube. Não temos conta noutras redes sociais, com exceção do *Youtube* onde há alguns vídeos, mas estes gravados e divulgados pelos pais dos atletas quem muitas das vezes acompanham os seus filhos para as várias provas. No entanto, o website é a nossa primeira opção, sendo que este é mais um boletim noticioso e oficial.

10. Que tipos de público pretendem alcançar com a comunicação digital? Porquê?

Na nossa comunicação com recurso aos meios digitais, pretendemos alcançar principalmente os atletas e os seus pais. O clube já tem algum estatuto a nível regional, sendo que a nível nacional vamos já garantindo algumas melhorias de visibilidade, mas a nossa preocupação é principalmente mostrar o que temos dentro de portas, pelo que são os atletas o nosso foco central. Damos também algum destaque na nossa página web aos patrocinadores que procuram sempre apoiar alguma coisa.

11. Quais os principais objetivos do marketing digital do clube, promoção ou lucro financeiro?

Claramente a promoção do clube. Temos de ser praticamente autossuficientes, pois não existem apoios de nada a não ser dos nossos sócios e atletas. Também não estamos aqui para ganhar dinheiro, mas sim para promover o clube e o desporto.

12. No processo de comunicação digital, quais os conteúdos privilegiados pelo clube?

Privilegiamos muito as fotografias, que os nossos colaboradores vão tirando. No entanto, grande parte dos conteúdos existentes no website é texto informativo. Já tentamos implementar a divulgação de atividades com a apresentação dos cartazes, mapa da semana, mas nem sempre é possível dinamizar isto em todas as modalidades e secções, pois nem sempre há competição. No basquetebol é onde há maior divulgação antes das competições. Temos, no caso do *Facebook*, sempre a preocupação de estar mais presentes, dando inclusive feedback às dúvidas dos interessados, mas procurando sempre preservar os nomes dos atletas. Importa que estes espaços não são de abertos para qualquer utilizador publicar.

13. Como avalia o impacto do marketing digital na vida do clube?

O impacto é claramente forte, na medida em que temos cerca de 5000 visitas ao nosso *website*, por mês, sendo que no caso da rede do *Facebook* tem havido uma grande evolução no número de pedidos de amizade, nas várias secções. Somos procurados por pessoas de fora da região de Aveiro que querem usar as nossas instalações, procurando conhecer mais do clube. Sabemos da força das redes sociais, por isso, não faço nenhuma guerra por nem sempre a página web estar atualizada. Temos muita divulgação no *Facebook*, sendo que tudo o que está na página web também está no *Facebook*. É feito tudo automaticamente. As redes sociais são um mundo de grande promoção.

14. Como é que o clube trabalha a sua marca com o exterior?

A nossa marca já está algo imposta na região. Procuramos estar presente em várias competições, fazer dos atletas a nossa divulgação, como é o caso do nadador olímpico Diogo Carvalho e usar a nossa imagem na web. Temos um gabinete de comunicação do qual faço parte que gere esta imagem do clube. O objetivo é sempre dar luz, dar uma imagem ao clube, nem que seja com pequenas atividades dinamizadas ou até pelos simples aniversários dos atletas.

Anexo 2. Transcrição da entrevista ao Diretor do Marketing do Sporting Clube de Braga, Rui Romeiro

1. Qual o seu nome?

Rui Romeiro.

2. Que função desempenha no clube/organização?

Eu sou responsável pela área do marketing do clube.

3. Em termos de clube, como é constituída a sua estrutura diretiva?

Até mim tenho o presidente e a sua administração, depois tenho o diretor geral e depois sou eu. Em seguida, há os responsáveis pelos vários departamentos.

4. Que departamentos fazem parte da estrutura?

Temos o departamento de futebol que é completamente à parte e depois temos uma estrutura, por assim dizer, de serviços, em que temos o departamento financeiro, departamento de recursos humanos, departamento de relações públicas, departamento de comunicação que está mais ligado à área do futebol, pois é muito acessoria de imprensa da área do futebol, temos ainda o departamento de informática que é dos sistemas de informação, departamento de relações públicas e um departamento comercial que lhe está também ligado, do qual eu tenho a responsabilidade de coordenar.

5. Tem ideia do número de atletas que fazem parte do clube? Quantos são?

Sim, creio que andam à volta de 1500 atletas, desde as escolinhas, os escalões de formação até aos atletas profissionais.

6. Em quantas modalidades está representado o clube?

Aqui temos a natação, o taekwondo, temos o kickboxing e o boxe que fazem parte da mesma secção, temos o boccia que é o desporto adaptado, o atletismo, o basquetebol, o futsal, o voleibol, o bilhar e ainda a formação que nós consideramos uma modalidade à parte que não está ligada ao futebol profissional.

A política das modalidades é que estas sejam autónomas em relação ao clube. Elas por si só têm que ter os recursos e a autonomia para sobreviverem, tendo possibilidade de decidir mas sempre dentro de uma estratégia e pressupostos de clube que existem e lhes são transmitidos.

7. Relativamente a sócios do clube, quantos são atualmente?

Neste momento temos 32.200 sócios do clube.

8. No que concerne à comunicação com os adeptos/sócios/interessados, qual a estratégia de marketing implementada pelo clube?

O paradigma da nossa comunicação e de marketing está muito virado para os sócios. Tivemos até há algum tempo um posicionamento estratégico que eram os “Guerreiros do Minho”, mas no ano passado o paradigma para que viramos a comunicação com os sócios foi “Estamos Juntos”, ou seja, estamos juntos nas vitórias, nas derrotas, no esforço, no sacrifício, ou seja, em todas as situações da vida do clube.

No entanto, a ideias dos Guerreiros do Minho é para continuar sempre, pois foi um bom posicionamento do clube, simboliza alguns valores que queremos que os nossos sócios, adeptos e atletas tenham, que é o esforço e o espírito combativo. É para manter, juntamente com o “Estamos Juntos”, no sentido em que sentíamos um certo afastamento entre adeptos e clube, mas queremos que trabalhem todos como um só.

9. Dão destaque a alguma plataforma de comunicação para apresentação das campanhas de marketing (ex. website, redes sociais, jornal do clube, outros)?

Neste momento temos o *Facebook*, o *Twitter*, o *Instagram* e o canal do *Youtube*, temos o nosso *website* e a revista mensal. Importa mencionar que depois temos protocolos com os vários jornais e rádios da cidade e onde também promovemos tudo o que diz respeito ao clube. Tudo o que é comunicação do clube é preparado internamente, tanto a nível de design como a nível de comunicação propriamente dita.

Destes, todos são relevantes, mas o *Facebook* é claramente onde estamos mais presente, havendo no entanto um esforço para divulgar em todos os outros canais.

10. Que tipos de público pretendem alcançar com a comunicação digital? Porquê?

Nós queremos em primeiro lugar chegar aos sócios e depois aos restantes adeptos e no fim a cidade de Braga, no seu todo. Procuramos também a ligação com patrocinadores e outros interessados na marca Braga através do *Facebook* e das nossas *newsletters* semanais, que são

como que uma forte ligação com o nosso website, onde constam as principais notícias semanais do clube.

11. Quais os principais objetivos do marketing digital do clube, promoção ou lucro financeiro?

Numa primeira fase, como o *boom* das redes sociais tem cerca de dois anos, procuramos a promoção, tentar criar seguidores fiéis do *Facebook*, do website, do *Twitter*, e depois partir para o lucro financeiros. Ou seja, depois de os termos fidelizados com as notícias, com o que se passa no clube, passamos para o aspeto financeiro.

Comunicamos para contactar cada vez com mais pessoas, mas ainda não chegamos à fase de angariar sócios pelas redes sociais, pois o produto que vendemos é muito específico, não é muito vendável através das redes sociais, mas que já conseguimos fazer através do website. O nosso objetivo nas redes sociais é promover, dar as informações mais úteis para os nossos sócios, adeptos, fãs e cidade de Braga, para depois de tudo estar sustentado partir-se para a parte financeira, através de publicidade, de parceiros, mas também através de produtos que o clube tem, neste caso a inscrição como sócio.

12. No processo de comunicação digital, quais os conteúdos privilegiados pelo clube?

Cada vez mais a parte do vídeo. No início deste nosso trajeto nos meios digitais foi mais parte escrita e ainda fotografia, mas tudo isto depende sempre das redes sociais. O *Twitter*, apesar de possibilitar imagem, o texto é o mais relevante, mas o *Facebook* cada vez é usado com o vídeo.

Quanto ao feedback dado os que nos seguem nas redes sociais, há uma preocupação em responder, em esclarecer os interessados, ignorando evidentemente comentários menos abonatórios que possam aparecer.

A nossa política é sempre promover um clube como um todo e nunca atletas ou interesses individuais.

13. Como avalia o impacto do marketing digital na vida do clube?

Neste momento, o impacto da comunicação digital ainda não é o que pretendemos, mas estamos convencidos que os passos que estamos a dar nos poderão ajudar no futuro. No fundo, os nossos objetivos passam por rentabilizar estes meios digitais, com destaque para o Facebook que tem mais oportunidades de negócio do que as outras redes sociais, procurando reverter dividendos financeiros para o clube. Mas neste momento estamos muito contentes, temos cerca de 130 mil fãs no Facebook, somos o quarto maior clube em Portugal neste aspeto. O nosso objetivo é que estes

cerca de 130 mil seguidores sejam fiéis, sejam verdadeiros seguidores do clube, sejam verdadeiros consumidores do nosso *Facebook*.

Antes desta entrada no meio digital, fizemos um estudo para perceber o que os sócios gostavam de ver refletido nestes meios, sobre o que faltava. Como uma grande parte dos nossos sócios são jovens, na sua maioria grandes consumidores do *Facebook* e das novas tecnologias, por isso para nós faz cada vez mais sentido apostarmos nestes suportes.

14. Como é que o clube trabalha a sua marca com o exterior?

Sim, somos uma marca, ainda que às vezes custe um pouco aos sócios, mas temos que a trabalhar como tal. Nós cada vez mais temos que ser um clube eclético, temos que ser um clube muito próximo da cidade, cada vez mais temos que abrir fronteiras ao país e internacionalmente, pois com as presenças nas competições europeias passamos a notar que o S.C.Braga é muito conhecido no estrangeiro. Mas neste caso, o aspeto desportivo é muito importante e a visibilidade que este dá torna-nos como um clube digno de reconhecimento no mundo. Este é o nosso trabalho, pois a expansão da marca a nível internacional é o nosso grande trunfo, muito por causa da recessão económica que existe em Portugal. Esta expansão para o estrangeiro, essencialmente a nível dos parceiros e patrocinadores, ao nível dos adeptos passa essencialmente por fidelizá-los cada vez mais, e que mais do que serem sócios queremos que gostem e que estejam ligados intrinsecamente ao clube. Por isso mesmo o nosso lema “Estamos Juntos”, que todos festejem as vitórias, que estejam também nos momentos menos bons da equipa, que estejam sempre presentes, sendo isso que nos move. Atrevo-me mesmo a dizer que a marca Braga, de entre os clubes portugueses foi a mais se desenvolveu tanto a nível nacional como internacional. Nisto, o marketing digital teve um papel importante, mas decisivos foram os resultados desportivos.

Anexo 3. Inquérito por questionário aplicado a adeptos de clubes



As organizações desportivas e os novos média: tendências e boas práticas

* Required

1. Género *

- Masculino
 Feminino

2. Idade *

- 18 a 24 anos
 25 a 40 anos
 41 a 60 anos
 Mais de 60 anos

3. Habilitações Literárias *

4. Indique a região em que reside. *

- Zona Norte
 Zona Centro
 Zona Sul

5. Que meios digitais costuma utilizar? *

Pode escolher mais do que uma opção.

- Computador
 Telemóvel
 Tablet
 Other:

6. Que tipo de serviços, plataformas ou funcionalidades online usa habitualmente? *

Pode escolher mais do que uma opção.

- Websites
 Redes sociais (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube ou outra)
 Podcast
 Jogos
 Email
 Other:

7. É adepto de algum clube desportivo? *

- Sim
- Não

8. Se respondeu sim na questão anterior, escolha um clube da lista a seguir apresentada.

Caso tenha respondido não na questão anterior, deve submeter já o seu questionário.

- S.L.Benfica
- F.C.Porto
- S.C.Portugal
- S.C.Braga
- V. Guimarães
- C.F.Belenenses
- Paços de Ferreira
- Rio Ave F.C
- Nacional de Madeira
- Moreirense F.C.
- Estoril Praia
- Boavista F.C.
- Académica de Coimbra
- F.C. Arouca
- Vitória de Setúbal
- Gil Vicente F. C.
- Penafiel F.C.
- Other:

9. Qual o grau de envolvimento com o seu clube?

- Adepto fervoroso
- Espectador ocasional dos jogos
- Simples adepto interessado
- Nenhum envolvimento

10. Que tipo de ligação tem com o seu clube?

Pode escolher mais do que uma opção.

- Assisto a jogos no estádio
- Sigo o clube pelos meios digitais
- Tenho cadeira anual
- Sigo várias modalidades do clube
- Leio muita informação sobre o clube
- Não sigo habitualmente o clube
- Other:

11. Que canais comunicativos usa para seguir o seu clube?

Pode escolher mais do que uma opção.

- Website
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Youtube
- Revistas/jornais em formato papel
- Jornais em formato digital
- Televisão
- Rádio
- Other:

12. Indique a periodicidade com que procura os seguintes conteúdos sobre o seu clube.

Pode escolher mais do que uma opção.

	Nunca	Raramente	Habitualmente	Sempre
Resultados e classificações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notícias diárias do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vídeos de jogos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informações sobre merchandising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Curiosidades do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Qual a periodicidade de acessos às plataformas digitais do seu clube?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Não tenho hábito de aceder

14. Que tipo de motivações tem para seguir o seu clube?

Pode escolher mais do que uma opção.

- Enquadramento social
- Busca de informação
- Alívio do stress diário
- Passatempo
- Other:

15. Considera importante a presença dos clubes nos meios digitais?

- Sim
- Não

16. De acordo com a sua opinião, classifique os seguintes benefícios relativos à presença dos clubes nos meios digitais?

	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
Maior aproximação dos adeptos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angariação de novos patrocínios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestação de serviços informativos úteis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento da "marca"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Do conhecimento que tem, como classifica a comunicação digital do seu clube?

- Fraca
- Razoável
- Boa
- Muito Boa

Submit

Anexo 4. Flyer com conjunto de boas práticas para os clubes organizarem a sua comunicação digital mediada pelos novos *mídia*.

Como comunicar?

Como divulgar os conteúdos digitais

Além de identificar o público-alvo e de criar bons conteúdos, o clube precisa de definir uma estratégia para a divulgação desses conteúdos.

Utilizar as redes sociais para partilha de informações mais direcionadas aos adeptos;

Utilizar o *website* para comunicações mais formais;

Ajustar o registo escrito, de acordo com os objetivos da mensagem;

Interagir com a audiência, lançando questões e desafios;

Fazer agendamentos de publicação de conteúdo.



Além da partilha efetuada pelo clube, os adeptos devem ser motivados para promover a partilha dos conteúdos a que acedem. "Adepto chama adepto", pode ser uma chave de sucesso para o clube.

Onde comunicar?

Quais os *social mídia* a escolher

Definir uma lista de *social mídia* onde o clube quer estar presente;

Definir metas/objetivos precisos para cada plataforma;

Promover as diferentes hiperligações do clube entre os diversos canais;

Criar um fórum oficial do clube para expressão e recolha da opinião dos adeptos;

Regularidade na publicação de conteúdos;

Dar *feedback* às publicações dos adeptos.



Uma aposta nos novos *mídia* não deve representar o abandono das tradicionais formas de comunicação (ex: jornal do clube, rádio, televisão, cartazes e *outdoors*).

Comunicação digital dos clubes através dos novos *mídia*

Boas Práticas



Os Clubes

Organização Interna



Um clube que pretende apostar na sua comunicação digital deve organizar a sua estrutura, visando a concretização desses fins. Para isso deverá:

Definir internamente uma equipa de trabalho para gerir a comunicação multimédia;

Definir objetivos concretos a atingir com a comunicação digital;

Fazer da *web 2.0* uma estratégia integrante da estrutura do clube;

Recrutar especialistas para cada plataforma usada;

Monitorizar permanentemente a presença do clube nos novos *mídia*;

Avaliar, de forma periódica, os resultados obtidos;

Saber corrigir os erros cometidos na concretização dos objetivos.

Um departamento de comunicação profissional e com boa organização será a chave do sucesso!

Para quem comunicar?

Destinatários da informação

Definir um público-alvo para a comunicação digital do clube deverá ser o ponto de partida para o sucesso de qualquer campanha comunicacional via novos *mídia*.

Conhecer os canais digitais preferidos dos adeptos;

Centrar a comunicação em conteúdos que vão ao encontro do perfil dos destinatários da mensagem;

Publicar informação em horários específicos, de acordo com os interesses do público;

Dar *feedback* às dúvidas dos adeptos e restantes interessados.



Conhecer o público que se pretende alcançar e motivá-lo a seguir o clube são instrumentos fundamentais para uma boa campanha comunicacional.

O que comunicar?

A mensagem a comunicar

Definir a mensagem certa, usar a linguagem adequada e cativante para o público, com um registo ajustado, ajudará a marcar a posição do clube nos meios digitais.

Escolher conteúdo autêntico e valorativo;

Usar uma linguagem apelativa e emotiva, centrada no caminho do sucesso;

Aproveitar os recursos do clube e divulgá-los (atletas, associados, conquistas, património);

Apostar em conteúdos muito visuais (vídeos e fotos) nas redes sociais;

Não repetir informação entre as várias plataformas;

Procurar usar conteúdos que alcancem o público já definido.



O clube deve preocupar-se em criar verdadeiras experiências aos adeptos, quando estes se ligam aos meios digitais.