



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A comunicação desportiva nas modalidades com menor visibilidade em Portugal. Análise das práticas, limitações e possível intervenção.

Alexandre Miguel Costa Sabino

Mestrado em Gestão de Novos Media

Orientadora:

Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Departamento de Sociologia

A comunicação desportiva nas modalidades com menor visibilidade em Portugal. Análise das práticas, limitações e possível intervenção.

Alexandre Miguel Costa Sabino

Mestrado em Gestão de Novos Media

Orientadora:

Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Agradecimento

Inicialmente gostaria de expressar o meu profundo agradecimento à minha mãe Paula, ao meu pai António, à minha avó Luísa, ao meu avô Francisco e à minha namorada Maria Inês pelo apoio efusivo e toda a compreensão ao longo desta trajetória pessoal. Toda a ajuda incondicional e incentivo constante nesta fase desafiante tornou mais fácil a realização desta dissertação.

À minha orientadora, Doutora Caterina Foà, por toda disponibilidade, paciência e encorajamento, bem como todos os ensinamentos necessários para desenvolver este trabalho.

Aos meus amigos, colegas de trabalho e diretores que se disponibilizaram para ajudar sempre que necessário.

Por fim, mas não menos importante, a todos os entrevistados que generosamente partilharam todo o seu conhecimento e experiência. Sem a vossa colaboração, este estudo não seria possível.

Resumo

A comunicação desempenha um papel fundamental na promoção, desenvolvimento e valorização de qualquer modalidade desportiva profissional e amadora. Na atualidade global e portuguesa o futebol profissional predomina o mediatismo, enquanto as outras modalidades têm menor divulgação e conseqüentemente assumem menos destaque nos principais meios de comunicação, menos patrocinadores e menos financiamento.

O estudo enquadra o desporto como prática social na comunidade, bem como a comunicação e o marketing desportivo, envolvendo o empreendedorismo e as agências de comunicação. Questiona ainda como comunicam os clubes de menor dimensão em diversas modalidades excluindo o futebol.

Procura também investigar quais oportunidades e entraves à viabilidade e sustentabilidade de um projeto independente de comunicação dedicado às modalidades em Portugal.

A metodologia qualitativa foca na recolha e análise de entrevistas exploratórias a seis coordenadores de modalidades e treinadores de equipas seniores, abordando as diferentes práticas de comunicação dos clubes de diferentes locais do país.

Os resultados indicam que apesar dos clubes compreenderem as necessidades específicas e reconhecerem o valor estratégico da comunicação, é a falta de capacidade financeira que não permite alcançar patamares maiores relativamente a um departamento de comunicação.

Conclui-se ainda que, por isto, torna-se insustentável desenvolver um projeto independente de comunicação, pois o público a que se dirige, por mais que demonstre grande interesse em investir, não teria capacidade financeira para pagar.

Palavras-Chave: Comunicação; Desporto; Marketing Desportivo; Agência de Comunicação; Modalidades.

Abstract

Communication plays a fundamental role in the promotion, development and valorization of any professional or amateur sport. Nowadays, both globally and in Portugal, professional football dominates the media, while other sports are less publicized and consequently have less prominence in the main media, fewer sponsors and less funding.

The study frames sport as a social practice in the community, as well as communication and sports marketing, involving entrepreneurship and communication agencies. It also questions how smaller clubs communicate in various sports other than football.

It also seeks to investigate the opportunities and obstacles to the viability and sustainability of an independent communication project dedicated to sports in Portugal.

The qualitative methodology focuses on collecting and analyzing exploratory interviews with six sports coordinators and senior team coaches, addressing the different communication practices of clubs in different parts of the country.

The results indicate that although the clubs understand the specific needs and recognize the strategic value of communication, it is the lack of financial capacity that prevents them from reaching greater heights in terms of a communication department.

It is also concluded that, as a result, it is unsustainable to develop an independent communications project, as the target audience is the club.

Keywords: Communication; Sport; Sports Marketing; Communication Agency; Modalities.

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura	3
2.1. Desporto	3
2.2. Comunidades	4
2.3. Sociedade em rede	4
2.4. Comunidades virtuais	5
2.5. Desporto como prática social na comunidade	6
2.6. Bem-estar social	7
2.7. Comunicação profissional no desporto	8
2.8. Marketing desportivo	9
2.9. Empreendedorismo, construção e gestão de agência de comunicação	13
2.10. Gestão de redes sociais e community management	16
Capítulo 3. Metodologia	19
3.1. Pergunta de partida e objetivos da investigação	19
3.2. Desenho de pesquisa	19
3.3. Amostra	20
2.8. Técnicas de recolha e análise de dados	21
Capítulo 4. Apresentação e Discussão de Resultados	23
4.1. Estrutura da comunicação	23
4.2. Sustentabilidade financeira	27
4.3. Proximidade com a comunidade	33
4.4. Necessidades de melhoria	34
4.5. Viabilidade de um serviço de comunicação	36
4.6. Reflexões finais	38
Capítulo 5. Conclusão	41
5.1. Limitações do estudo	42
5.2. Futuras investigações	43
Referências Bibliográficas	45

Índice de figuras e tabelas

Figura 1: Componentes da indústria do desporto	11
Figura 2: Critérios de segmentação do público no desporto	11
Tabela 1: Serviços das agências de comunicação em Portugal	16
Tabela 2: Canais de comunicação utilizados pelos clubes entrevistados	25
Tabela 3: Valor estimado pelos entrevistados para atribuir à comunicação do clube	33

CAPÍTULO 1

Introdução

O desporto e a prática desportiva fazem parte do ser humano desde os primórdios da civilização e as várias modalidades constituíram-se ao longo dos séculos, captando praticantes amadores, profissionais e adeptos. A magia do desporto baseava-se na paixão de quem o praticava e principalmente de quem assistia (Ferreira, 2004).

A prática do desporto implica o investimento de recursos não só dos atletas, mas também económicos e técnicos por parte dos clubes. A essa prática estão associados ganhos e retornos financeiros, simbólicos, etc... Em certas modalidades a movimentação monetária, social e cultural teve um impacto gigante para a sociedade, que afeta diversos setores da mesma. A expansão foi de tal maneira significativa que atualmente é concebida como uma verdadeira indústria.

Desta forma, a comunicação no desporto passou a ser um ponto fundamental no bom desenvolvimento das várias organizações desportivas, pois necessitam de afirmar a sua notoriedade e demonstrar da melhor forma o seu “produto” ou “serviço”.

Comunicar passou a ter uma importância enorme para os diferentes clubes. Sem uma boa estratégia é impossível alcançar objetivos fundamentais para a manutenção de uma entidade ou organização desportiva, até mesmo para o crescimento do setor.

O futebol profissional ou o basquetebol norte-americano, por exemplo, movimentam milhares de milhões de euros, mas esta realidade não se espelha noutras modalidades. Por vezes, até dentro do mesmo clube existem disparidades financeiras exorbitantes.

Clubes sem apoios financeiros ou uma massa adepta baixa comparativamente a outros colossos europeus e mundiais, sentem-se empurrados para um abismo de necessidades e é através da comunicação que podem encontrar meios para estabelecer novos e melhores contactos com patrocínios, mais apoios financeiros por parte do estado, investidores disponíveis para abraçar os projetos e novos praticantes para as modalidades.

É então a partir daqui que avançamos com a questão central da investigação: qual a sustentabilidade e viabilidade de construção de um projeto independente de comunicação dedicado às modalidades menos praticadas em Portugal?

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos com a seguinte organização:

O primeiro capítulo introduz todo o tema do trabalho, sendo que o segundo capítulo estabelece a ligação entre o tema abordado e a teoria, descrevendo o desporto, a comunidade e o desporto enquanto prática social na comunidade. Depois procura envolver a comunicação e o Marketing Desportivo em projetos de empreendedorismo, bem como definir agência de comunicação, gestão de redes sociais e o profissional que desempenha todas as tarefas (Community Manager).

O capítulo três apresenta a metodologia utilizada para elaborar este trabalho, tal como descreve a pergunta de partida e os objetivos estruturados desta investigação. É ainda neste capítulo que se explana o desenho de pesquisa desenvolvido e se exhibe a amostra recolhida.

No quarto capítulo divulga-se e discute-se os resultados obtidos com as entrevistas realizadas, organizando-as por temas como: estrutura da comunicação, sustentabilidade financeira, proximidade com a comunidade, necessidades de melhoria, viabilidade de um serviço de comunicação e as reflexões finais.

No quinto capítulo procura-se estabelecer as conclusões da pesquisa através de todo o trabalho desenvolvido.

Revisão da Literatura

2.1. Desporto

O desporto está relacionado com o desenvolvimento da humanidade. Desde a Grécia antiga que existem referências a práticas desportivas. Os grandes eventos desportivos referenciados pela literatura são destacados como festas de homenagem aos Deuses.

A definição não é unânime e torna-se mais perceptível a diferenciação deste conceito à medida que avança no tempo. Por exemplo, em 1935, Georges Hébert define desporto como “todo o género de exercícios ou de atividades físicas tendo por fim a realização de uma performance e cuja execução repousa essencialmente sobre um elemento definido. Uma distância, um tempo, um obstáculo, uma dificuldade material, um perigo, um animal, um adversário e, por extensão, o próprio desportista” (1935, como citado em Pires et al., 2007, p. 115).

Mais tarde, talvez por já existirem em diversas partes do mundo organismos reguladores das diversas práticas desportivas de competição à época, outros autores foram desenvolvendo esta noção, quiçá até pela importância que as federações e as associações passaram a ter, com a emancipação de várias modalidades desportivas, principalmente o futebol. Pierre Laguillaumie, 30 anos depois, assume que o “desporto é sobretudo uma organização mundial dominada por um governo internacional desportivo, o Comité Olímpico Internacional, pelas Federações Internacionais e por todos os organismos desportivos privados ou públicos que gerem, administram e controlam o desporto” (Laguillaumie, 1970, como citado em Pires, 2007, p. 115).

Com o intuito de perceber um pouco mais sobre as várias práticas desportivas que são regidas por estas entidades federativas, é relevante entendê-las enquanto modalidades que requerem uma inscrição prévia através de um clube ou associação.

Em Portugal, com base em números disponíveis pelo INE e pelo IPDJ, em 2022 foram contabilizados 483 829 praticantes de várias modalidades inscritos em federações desportivas portuguesas e 9 893 clubes inscritos nessas mesmas federações. Destes números, conseguimos separar da contagem 712 atletas de alto rendimento que, de acordo com a definição disponibilizada pelo estudo, são “praticantes desportivos que procuram a obtenção de resultados de excelência, aferidos em função dos padrões desportivos internacionais. É objeto de medidas de apoio específicas e, preenchendo as condições legalmente estabelecidas, consta do Registo de Agentes Desportivos de Alto Rendimento” (INE, 2023, p. 45).

Esta separação permite adquirir um valor total de praticantes federados que procuram apenas manter os padrões de competição, mas sem uma exigência profissional. Na grande panóplia de modalidades podemos encontrar desportos coletivos e individuais. Desportos como o Futebol, o Andebol, o Basquetebol, o Futsal ou até a Natação e a Ginástica atraem desde os mais jovens atletas até aos mais graúdos.

A prática desportiva tem sido cada vez mais incentivada e os autores explicam a importância das modalidades, principalmente as coletivas. Se formos capazes de fazer uma pequena analogia entre, por exemplo, um jogo de futebol e a vida em comunidade, identificamos, através da expressão de Vriend (1994), “um sistema complexo”.

Então, uma vez que o desporto se relaciona com a evolução do Ser Humano, não apenas a nível pessoal, mas também a nível coletivo, devemos olhar para aquilo que se considera como uma comunidade, aos olhos da sociologia, para tentar perceber ainda melhor esta última analogia.

2.2. Comunidades

Ferdinand Tönnies (1947) explica que uma comunidade (*gemeinschaft*) envolve “toda a vida social de conjunto, íntima, interior e exclusiva entre Seres Humanos. Já uma sociedade (*gesellschaft*) constitui-se no domínio público, do mundo exterior” (Tönnies, 1947, p. 20).

Quer isto dizer que, para o autor, a comunidade “representava o passado, a aldeia, a família, o calor. Tinha motivação afetiva, era orgânica, lidava com relações locais e com interação. As normas e o controle davam-se através da união, do hábito, do costume e da religião. O seu círculo abrangia a família, aldeia e cidade. Já a sociedade era a frieza, o egoísmo, fruto da calculista modernidade. (...) As normas e o controlo davam-se através de convenção, lei e opinião pública. O seu círculo abrangia a metrópole, nação, Estado e o Mundo. Para Tönnies, a comunidade seria o estado ideal dos grupos humanos. A sociedade, por outro lado, seria a sua corrupção” (Recuero, 2003, p. 2).

Esta noção vil de um conceito em relação ao outro, levou diversos autores a dissertar sobre o tema. Max Weber, por exemplo, não opõe os dois conceitos por considerar que ambos fazem parte das relações sociais, pois “em qualquer comunidade seria possível encontrar as situações de conflitos e opressão” (Recuero, 2003, p. 3). Atribui-se também a uma comunidade um sentido de “solidariedade: o resultado de ligações emocionais ou tradicionais dos participantes” (Weber 1987, p. 77).

Literatura mais recente, considera que a base de uma comunidade é passada “de geração em geração pela família, música, danças, livros, e consolida-se na escola, a qual tem a missão de resgatar as passagens marcantes e históricas de seus heróis, identificando o passado e o presente” (Morin, 2014, p. 67). Desta feita, conseguimos entender que uma comunidade representa um grupo de pessoas que partilham os mesmos interesses, valores, objetivos ou necessidades comuns, relacionando-se entre si. Estas comunidades podem estabelecer-se por fatores como a localização geográfica ou a própria cultura e características compartilhadas.

2.3. Sociedade em rede

Todo o desenvolvimento teórico e conceptual de Marshall McLuhan sobre a sociedade em rede (1964), é um ponto de partida para entendermos as comunidades virtuais que se aglomeram diariamente na internet.

A internet veio assim revolucionar toda a realidade da sociedade e é através dela, “apoiada num sistema de informação e comunicação eletrónica (...) que se desenvolve a vida quotidiana das pessoas” (Castells, 2005, p. 27).

As novas tecnologias que emergiram dos desenvolvimentos militares criaram uma convergência tecnológica e novos métodos comunicacionais que levaram a sociedade de massas (industrial) a transitar para uma sociedade “informacional onde a informação se interliga globalmente” (Castells, 1999, p. 565).

Manuel Castells e Gustavo Cardoso refletem sobre as estruturas sociais de uma Sociedade em Rede. Os dois autores consideram que “uma Sociedade em Rede resulta da interação entre o paradigma da nova tecnologia e a organização social num plano geral” (2006, p. 17).

Assim, tal como a sociedade de massa se caracterizava pela estrutura social baseada no processo de industrialização, “a sociedade em rede baseia-se em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microeletrónica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes” (Castells, 1999, p. 565). Este desenvolvimento estrutural abriu novos caminhos para novas realidades e abordagens entre os críticos que culpam as novas tecnologias de destruírem empregos e condenam o livre acesso à internet por isolar, aumentar os índices de exclusão social, informar em excesso ou informar mal (Castells, 2006), e os defensores que acreditam que a internet veio aproximar digitalmente pessoas que partilham os mesmos interesses, valores, objetivos ou necessidades comuns (Castells, 2000).

2.4. Comunidades virtuais

O termo “Comunidade Virtual”, define-se como “agregados sociais que surgem da Rede [Internet], quando uma quantidade suficiente de gente leva adiante discussões públicas durante um tempo suficiente, com suficientes sentimentos humanos, para formar redes de relações pessoais no espaço cibernético [ciberespaço]” (Rheingold, 1996, p. 20).

Desenvolvem-se assim afinidades digitais ao permitir interligar indivíduos com ideais semelhantes. Estas comunidades virtuais acabam por se assemelhar às comunidades que referimos anteriormente, mas com tipos e formas diferentes de relações (Castells, 2000).

Lévy (1999) olha para as Comunidades Virtuais também como um grupo de indivíduos interligados entre si através de computadores, mas que o fazem através de “afinidades de interesses, de conhecimentos, sobre projetos mútuos, por meio de cooperação ou de troca, independentemente das proximidades geográficas e das filiações” (Lévy, 1999, p. 127).

O facto destas comunidades serem flexíveis a nível temporal e espacial, rápida troca de informação, partilha de linguagens específicas e interesses comuns, as comunicações são principalmente

estabelecidas através de aparelhos tecnológicos, multidirecionais e regulares (Llera, 2007). Estas são algumas características que podem facilitar a identificação de uma comunidade virtual.

2.5. Desporto como prática social na comunidade

Diferentes comunidades podem ter diferentes conotações na sociedade. De acordo com o manual desenvolvido pela Sport 4 CD, um projeto de pequenas parcerias colaborativas de diferentes países europeus, em cooperação com o Programa Erasmus+ da União Europeia: “Desporto para o Desenvolvimento da Comunidade” (2016), este fator deve-se a duas características do desporto: a Participação e a Inclusão.

O manual assume que o desporto pode influenciar positivamente ao “unir indivíduos e comunidades, contribuir para a promoção de habilidades pessoais, para o aumento da conscientização dos valores sociais e pode atuar como uma ferramenta para contribuir para a interação e integração social. De facto, (se olharmos para o desporto como uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal), a prática desportiva consolida a autoconfiança, ensina valores fundamentais como a tolerância, cooperação e respeito” (Sport 4 CD, 2016, p. 10). É ainda de igual importância referir o papel que desempenha na saúde física e mental.

Desta forma, se a própria prática desportiva consegue ter esta vasta influência no desenvolvimento do ser humano, estas aprendizagens podem ser catapultadas para uma dimensão digital, onde todos têm uma palavra a dizer.

O alcance dos meios digitais nos dias que correm é gritante no que toca ao quotidiano de qualquer pessoa. Uma simples corrida ao ar livre não deixa de ser partilhada numa rede social, o resultado largo do jogo entre duas equipas rivais do campeonato distrital não vai passar em branco nos canais digitais do clube vencedor e muito menos aquele golo da vitória que dá a conquista de um campeonato internacional vai deixar de ser publicado online e revisto mais de um milhão de vezes.

Tudo isto serve para estimular a interação rápida entre as pessoas. É precisamente nestas comunidades digitais que é incutida a constante participação. Todo o desenvolvimento tecnológico florescido até agora, leva cada membro destas comunidades a acreditar que a sua participação é fundamental e interessa a toda a gente. Henry Jenkins (2010) chamou a estas práticas de “cultura participativa”. Segundo este autor, “a cultura participativa potencia a aprendizagem, proporcionando novas plataformas de reflexão coletiva sobre o mundo” (2010).

Na verdade, esta é uma visão bastante positiva da realidade no mundo digital. Atualmente, quando pensamos em participações nas redes sociais, lembramo-nos sempre de comentários menos agradáveis, julgamentos constantes, sem esquecer das demonstrações de racismo, misoginia, homofobia, entre outros mais.

2.6. Bem-estar social

Olhando para este prisma, conseguimos estabelecer uma ligação entre a realidade das comunidades, quer tradicionais, quer digitais. É neste sentido que falar de Bem-Estar Social é fundamental para se perceber a importância que tem no desporto, principalmente na formação.

Ora se conseguimos identificar que o bem-estar se relaciona com o estado físico e mental do ser humano, Corey L.M. Keyes (2002) distingue três tipos de bem-estar: bem-estar psicológico, bem-estar subjetivo e bem-estar social. Para o autor, o bem-estar psicológico está relacionado com o “desenvolvimento humano e com os desafios existenciais da vida” (Keyes, 2002, p. 1008). Quer isto dizer que, engloba todos os tipos de ações que promovem o desenvolvimento pessoal a nível interno e posteriormente conseguir estruturar boas relações com os outros. Falamos de autonomia, capacidade de gestão pessoal, relacionamentos interpessoais estáveis e saudáveis, crescimento pessoal, autoaceitação e fundamentalmente um propósito de vida (Keyes, 1995).

Já o bem-estar subjetivo procura enfatizar a satisfação de vida como principal fator de bem-estar. Keyes (1995) assume que este fundamento se complementa através da felicidade e dimensão afetiva.

Por fim, o bem-estar social é caracterizado também por Keyes como a representação da satisfação dos indivíduos na realização de tarefas sociais, como cidadãos, vizinhos ou trabalhadores (1998).

Para entender como o ser humano atua na sociedade, Keyes (1998) desenvolveu um modelo de bem-estar social com cinco dimensões: a Integração Social, a Contribuição Social, a Aceitação Social, a Atualização Social e a Coerência Social.

Keyes associa a primeira dimensão referida como o diagnóstico produzido pela pessoa para estabelecer o nível da sua relação com a sociedade e a comunidade. O indivíduo sente-se integrado se os seus pares tiverem interesses ou valores em comum.

Quando nos dirigimos para a dimensão da contribuição social, pensamos logo na participação que o indivíduo tem no grupo a que pertence. É precisamente esse aspeto que o autor procura evidenciar, ou seja, ao analisar a contribuição social de um ser humano, procuramos o sentimento de pertença à comunidade e o seu papel enquanto membro da mesma.

Já a dimensão da aceitação social caracteriza-se apenas pelo nível de confiança que é depositada na pessoa e na quantidade de opiniões concordantes com a maioria da comunidade que se integra.

Embora tenha de ser um trabalho em conjunto, a atualização social procura explicar todas as possibilidades de evolução positiva do grupo em que o indivíduo se encontra integrado.

Sem menos importância, a coerência social demonstra o interesse da pessoa na vida social, na forma como olha para a sociedade, que percebe o seu funcionamento e que lhe atribui um sentido.

É então por estas dimensões que conseguimos identificar a importância de entender o comportamento humano em sociedade, sempre em busca do seu bem-estar. Lages (2018) partilha que a integração social traz efeitos positivos à saúde do indivíduo, fazendo com que surjam dois dos principais sentimentos inclusivos: a pertença e a autoestima.

Conseguimos agora olhar para todo este panorama e transpô-lo para o mundo digital. Todos nós temos um telemóvel ligado à internet e não despendemos de consultá-la constantemente, quer para receber ou para partilhar informações. Um Estudo recente realizado pela empresa de produtos de higiene e beleza Dove, em oito países, demonstra que “nove em cada dez jovens revelam que aderiram às redes sociais com 13 anos e mais de metade admite que a vida social e a vida real estão intimamente interligadas. (...) Em Portugal, 86% dos jovens admite estar viciado nas redes sociais (...) e 90% já as utiliza desde os 13. E oito em cada dez prefere comunicar pelas redes sociais, em vez de pessoalmente, e considera que estas são para os seus pares uma parte de si mesmos. Admitem ainda ficar aborrecidos se não puderem aceder às plataformas” (Público, 2023).

Quer isto dizer que o sentimento de pertença está cada vez mais enraizado no mundo digital. Assim, trabalhar o bem-estar social no digital pode ser a chave para voltar a ligar as novas gerações ao mundo real, através da prática do desporto, sempre promovendo o bom desenvolvimento da saúde.

Isto porque cada vez mais os jovens valorizam as relações sociais no desporto (Dalen e Seippel, 2021). Neste sentido, Dalen e Seippel desenvolveram um estudo sobre as relações sociais no desporto e conseguiram entender que muitos atletas dependem das relações sociais externas ao desporto para continuarem a praticar. Por isso, é seriamente importante que se apoiem as relações sociais dos atletas fora do desporto para se fortalecer as relações sociais internas e enfrentar os desafios de recrutamento, continuação e abandono das modalidades ou das práticas desportivas (Dalen e Seippel, 2021).

Sendo assim, os jovens fortalecem as suas relações através da utilização das redes sociais e, por via desse incentivo, uma vez focado na prática desportiva, pode ser benéfico para a prática de desporto e o fomento do bem-estar social dos atletas.

2.7. Comunicação profissional no desporto

A comunicação desempenha um papel crucial nas organizações e no mundo do desporto não é exceção. Como Billings, Butterworth e Turman (2012) afirmam: o desporto simplesmente não existiria sem a comunicação.

Deste modo, para Pederson, Miloch e Laucella (2007), a comunicação no âmbito do desporto é um procedimento no qual os agentes desportivos (jogadores, treinadores, adeptos, jornalistas desportivos, etc...) se comunicam dentro do seu ambiente (eventos desportivos, treinos etc...), e interagem entre eles criando “símbolos” através de diversas formas de expressão com significados atribuídos pelos próprios.

Pederson, Miloch e Laucella (2007) identificam ainda que a forma de comunicar no desporto alterou-se ao longo do tempo com o avanço das tecnologias e do quotidiano da sociedade. Estas alterações criaram novas necessidades de resposta a nível de comunicação e, por isso, obrigaram as organizações a desenvolverem também diferentes atividades para colmatar essas exigências. Desta forma, os autores consideram que na realidade da comunicação atual, existem cinco áreas de intervenção das organizações:

- Gestão (Diretor-Geral de Comunicação; Diretor de Comunicação de Equipa Profissional; CEO de Grupo Média Desportivo).
- Média (Comentador Desportivo; Repórter Desportivo; Editor de desporto; Jornalista)
- Serviços de Apoio (Diretor de Informação Desportiva; Coordenador de Relações Média (Assessoria de Imprensa); Diretor de Relações Públicas).
- Entretenimento (Designer de Videojogos; Realizador/Produtor Desportivo; Programador (Web, App, etc...)).
- Complementares (Investigador Média; Empresário de Média Desportivos; Formador em Comunicação Desportiva).

Tendo esta informação como base, olha-se agora para o panorama da comunicação dos clubes. Segundo Argan, Kose e Gokalp (2013), o rápido crescimento das redes sociais está a redefinir a forma como as organizações e os clubes desportivos se comunicam com o mundo exterior. Além disso, a crescente atenção e informação dos consumidores tornam a comunicação com os clubes ainda mais exigente. Coyle (2010) argumenta que os clubes devem utilizar as redes sociais para fortalecer as suas marcas, incentivar interações entre os adeptos, promover a venda de bilhetes e proporcionar experiências online atraentes. No entanto, para uma comunicação e marketing eficazes nas redes sociais, é necessário que os clubes repensem as suas estratégias de comunicação e estejam onde o seu público-alvo está. O foco na interação direta com o público, compreendendo os desejos e preferências, é essencial para criar uma base leal de adeptos (Newman, 2013).

Se as redes sociais funcionam como um bom veículo de fortalecimento dos clubes, também as relações-públicas contribuem para a eficácia da comunicação (L’Etang, 2013).

L’Etang afirma que podemos olhar para as relações-públicas enquanto “uma função organizacional responsável pela gestão das relações com os vários *stakeholders* e pela monitorização da reputação organizacional e da opinião pública, como por exemplo, patrocinadores, fãs, atletas, funcionários (da organização desportiva e dos patrocinadores), (...) governo (local, regional, e central bem como organismos desportivos internacionais que regulam o desporto” (2013, p. 25- 26).

Ampliando este trabalho, Pederson, Miloch e Laucella (2007) estabelecem a necessidade de relacionar esta dimensão com o Marketing e a Publicidade na criação de *awerness* sobre a organização, até porque o foco das relações-públicas deve estar na gestão da informação entre a organização e o público.

2.8. Marketing desportivo

No que respeita ao marketing, antes de mais, definimos o conceito de acordo com um dos autores fundadores da disciplina científica.

Existem diversas formas de olhar para a essência do Marketing. Podemos entendê-lo como um fenómeno de trocas, um estado de espírito, como uma função coordenativa e integradora na formulação

de várias políticas, como um propósito meramente comercial, como um processo económico, uma estrutura das instituições, como o processo de troca ou transferência de propriedade de produtos, como a criação de utilidades de tempo, lugar e posse ou como um processo de ajuste de procura e oferta, entre outras (Kotler e Zaltman, 1971).

Phillip Kotler (2006) considera então que o marketing “é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (Kotler e Keller, 2006, p. 5). Mas para além de se associar a uma questão social, cumprindo as vontades e desejos do público, é relevante evidenciar o valor atribuído pelo consumidor daquilo que é oferecido. A nova definição da AMA – American Marketing Association atribui ao marketing “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade no geral” (AMA, 2017).

O marketing procura responder a necessidades do consumidor. Para que se tornasse mais fácil entender os diferentes tipos de necessidades, adaptou-se, através de categorias, uma hierarquia em forma de pirâmide: a conhecida “Pirâmide de Maslow” (1943). Ainda assim, independentemente de Maslow ter atribuído uma hierarquia a estas necessidades, não é através dela que conseguimos entender o processo de decisão do consumidor em escolher determinados produtos ou serviços (Marklan, Knox & Ryals, 2008).

Na obra “Marketing no Desporto – Um jogo empresarial” (2002), Carlos Sá e Daniel Sá analisaram este conceito e concluíram que marketing desportivo se trata de “o conjunto de ações e prestações produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor de desporto. Este conjunto de ações e prestações desenrola-se em duas grandes áreas: Os produtos e serviços desportivos que são construídos e se relacionam diretamente com o consumidor desportivo; As ações de marketing de outros produtos ou serviços que usam o desporto como forma de comunicação junto dos seus consumidores, ao mesmo tempo consumidores desportivos” (Sá e Sá, 2002, p. 18).

Ao considerar as definições de desporto que estabelecemos, é importante criar agora relações e contextualizar a importância do desporto no setor social. Já entendemos que a prática desportiva tem um valor elevado para a saúde dos praticantes e que tem vindo a ganhar cada vez mais adeptos, mas acaba por ser um pouco mais do que isso. “O desporto vincula uma mensagem coletiva de criação de valores e atitudes que lhe dá uma característica especial” (Sá e Sá, 2002, p. 22). Quer isto dizer que, com a dimensão que tem vindo a adquirir, talvez até com o estatuto de fenómeno, o desporto acaba por influenciar diferentes áreas da sociedade como a política e a educação.

O futebol, por exemplo, é capaz de movimentar multidões e, conseqüentemente, muito dinheiro. Este mediatismo ganha força aos olhos dos políticos e com isso, levanta questões e obriga a tomar decisões no seio das comunidades. Sá e Sá exemplificam este acontecimento através de investimentos no desporto escolar ou na melhoria de infraestruturas dos clubes e associações. Ou seja, emancipar a

mensagem social dos clubes de forma a existir um maior investimento por parte do estado na integração dos jovens à prática desportiva e de competição.

Sá e Sá explicam que como em todos os projetos, o primeiro passo para criar um modelo de marketing desportivo fixa-se nos objetivos concretos e logo depois estudar o mercado, para conseguirmos posicionar da melhor forma o nosso produto ou serviço e segmentar na perfeição o nosso público. Ficamos então com a noção de que “no mercado como o do desporto, a participação afetiva dos consumidores é claramente um dos aspetos mais importantes a levar em consideração na relação de interatividade que se cria entre empresa e cliente” (Sá e Sá, 2002, p. 29).

Estes dois autores, através de Bernard Mullin (1993) disponibilizam um quadro para um melhor entendimento das diferentes componentes da indústria do desporto.

Organizadores de Provas e Eventos Desportivos	Agentes Facilitadores de Equipamentos e Serviços	Agentes de Controlo, Avaliação e Suporte de Outras Organizações
Associações	Health Club's	Federações
Clubes	Clubes De Ténis	Patrocinadores
Autarquias	Marinas	Imprensa
Sociedades Privadas	Empresas De Equipamentos	Empresas De Comunicação

Figura 1: Componentes da indústria do desporto (Mullin, 1993)

Quanto à segmentação, nesta vertente desportiva, os dois especialistas consideram que se deve ter “em linha de conta os critérios (...) como sejam, o desporto praticado, o local onde vive, a simpatia por um clube, o estilo de vida, (...) tomando como base critérios geográficos, demográficos e psicográficos” (Sá e Sá, 2002, p. 40).

Assim, os autores exemplificam ainda com perguntas como: Quanto tempo gasta o consumidor para chegar ao local, qual a proximidade do evento ou prova? Qual o clima? A idade, sexo e ciclo de vida? Profissão e classe social? Estilo de vida? Que benefícios procura? Qual a sensibilidade para o desporto e o papel deste na sua vida? Quanto está disposto a pagar?

Mullin (1993) exemplifica mais critérios de segmentação no desporto.

SEGMENTO	IDENTIFICAÇÃO
Muito uso	Lugar cativo, membro da claque
Médio uso	Sócio, assiste a todos os jogos em “casa”
Uso normal	Simpatizante, assiste a alguns jogos, compra o bilhete no próprio dia
Pouco uso	Indivíduo que assistiu a pelo menos um jogo do campeonato mas que não voltou a consumir. Podem ser aqueles indivíduos que não estão contentes com o treinador, direcção,...
Consumidor externo	Não assiste aos jogos, mas acompanha através dos “media”
Indiferente	Ao produto e aos seus benefícios, mas que o conhece
Desinteressado	Pessoa totalmente indiferente ao produto (equipa) ou ao produto genérico (futebol) e que nunca experimentou

Figura 2: Critérios de segmentação do público no desporto (Mullin, 1993)

Começando pelo produto/serviço, este deve ser entendido como um ângulo mais aberto. Sá e Sá (2002) entendem que o produto de marketing desportivo deve ser visto como uma competição e entretenimento. Quer isto dizer que aquilo que os agentes oferecem “deve ser encarado como um evento, com entretenimento, com estrelas e atividades secundárias de promoção dos patrocinadores, (...) a ideia base implícita consiste na construção de cenários que mantenham o consumidor atento e satisfeito com a decisão tomada” (Sá e Sá, 2002, p. 59), ou seja com a aquisição do produto desportivo.

Já Pitts e Stolar (2002) acrescentam que o produto desportivo pode ser tangível ou intangível, como por exemplo adquirir uma camisola de um clube ou comprar um bilhete para experienciar uma conquista de um título, são produtos desportivos, mas o primeiro é tangível e o segundo é intangível, porque envolve também as sensações.

Relativamente ao preço, Sá e Sá (2002) refletem que apesar de grande parte dos valores já estarem estabelecidos pelas federações ou outros órgãos, “a imposição destes preços leva a que o gestor desportivo não se debruce sobre esta variável do marketing-mix” (Sá e Sá, 2002, p. 62). No panorama português, não é prática recorrente cobrarem qualquer valor, por exemplo, para entradas nos pavilhões ou estádios em eventos desportivos de camadas mais jovens.

A nível de comunicação, o marketing desportivo explora principalmente três eixos: a publicidade, a venda direta e a promoção e *merchandising*. Estes três instrumentos devem alcançar dois objetivos na comunicação: a eficiência e a eficácia (Sá e Sá, 2002). Quando falamos de publicidade devem ser estruturadas diversas atividades em conjunto com os meios sociais para criar novas e melhores ligações, bem como a aproximação com o público através de diferentes canais digitais. Ao falar de vendas os autores falam em venda de produtos diferenciados e não focar apenas na venda simples de bilhete (ou seja, investir mais na fidelização do cliente). Relativamente à promoção e *merchandising* acaba por ser uma extensão e divulgação da marca/clube/associação.

A quarta variável “está relacionada com o conceito de facilidade e acessibilidade” (Sá e Sá, 2002, p. 64). Para os autores, é importante implementar uma estratégia de facilidade de acesso aos diferentes canais. Falam de uma boa presença no online, um site simples e explícito, fácil rápido acesso a formulários de inscrição para eventos ou inscrições para a prática desportiva, etc...

Nesta vertente do marketing os autores refletem sobre mais pontos que podem fazer parte do marketing-mix, mas aqui iremos apenas sublinhar o quinto ponto: as relações-públicas. Para Sá e Sá (2002) este é um ponto importante, principalmente pela ligação que terá com os meios de comunicação sociais. A imagem de cada clube acaba por ser um ponto fulcral para atrair adeptos, praticantes e também financiamento, e as relações-públicas têm o papel de coordenar não só a imagem externa, como a imagem interna.

É assim evidente que recorrer a uma simbiose de estratégias de marketing quer no setor social, quer no setor desportivo, é essencial para fazer chegar um projeto de comunicação desportiva a bom porto. “É necessária uma orientação ao Marketing Social. O Basquetebol, por exemplo, tem uma repercussão social sobre os seus seguidores. É uma forma de integração na sociedade com valores éticos e morais e

que devem ser mantidos, daí a importância de que cada clube desenvolva distintas ações de carácter social” (Sá e Sá, 2002, p. 61).

Em Portugal, a Fundação Benfica, por exemplo, incentiva o combate ao absentismo, abandono e insucesso escolar das crianças e jovens através do projeto “Para ti se não faltares!”. Este projeto onde “já passaram (...) 5000 jovens e, ultimamente, os resultados têm ultrapassado os 90% de aproveitamento” (Miranda, 2023), procura desafiar os alunos e alunas a não faltar nem às aulas, nem aos treinos durante um certo período de tempo selecionado. Caso os resultados sejam positivos, surge a recompensa por parte da fundação (Janela de Esperança, 2022).

2.9. Empreendedorismo, construção e gestão de agência de comunicação

A realidade empresarial do setor da comunicação está cada vez mais difícil e, nesse sentido, observam-se vários surgimentos de novos projetos e empresas de comunicação para fazer face às diversas dificuldades.

A construção de uma agência de comunicação especializada é uma possibilidade de empreender na área da comunicação e do marketing desportivo e nesse sentido, esta investigação visa procurar oportunidades e limitações à implementação em Portugal.

Muitos destes projetos emergem de profissionais com ideias inovadoras e disruptivas para o setor e que procuram a sua independência e realização pessoal. Esta é a noção de “Empreender” para o IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação. Esta agência assume que o Empreendedorismo se trata de “detetar uma oportunidade de negócio e possuir o conhecimento, criatividade e iniciativa para, isoladamente ou em conjunto, enfrentar a incerteza e transformar essa oportunidade em criação de valor” (IAPMEI, p. 4).

Já Joseph Schumpeter (1978) chama de empreendedorismo “a perceção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios; tem sempre que ver com a criação de uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados do seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações” (Schumpeter, 1978, como citado em Rodrigues, 2008, p. 5).

Também para este autor, ser empreendedor passa por ser um “indivíduo versátil, com habilidades técnicas para saber produzir, e capitalista, que consegue reunir recursos financeiros, organizar as operações internas e realizar as vendas da sua empresa” (Schumpeter, 1978, como citado em Rodrigues, 2008, p. 5). Este profissional deve também ser perito em “identificar, explorar e comercializar oportunidades, exímios na arte de criar (novos produtos, serviços ou processos), pensar fora do quadrado, (...) ver o que os outros não veem, assumir riscos, competir consigo próprios, aceitar o insucesso e observar o que os rodeia” (Rodrigues, 2008, p. 5).

Se o indivíduo obtiver estas características, conseguirá mais facilmente desenvolver uma estratégia empreendedora e criar o seu negócio. Estas estratégias inovadoras procuram criar riqueza através de

decisões arriscadas, inovação e proatividade, bem como orientar para a aprendizagem, participar e capacitar os funcionários (Williams e Lee, 2011).

Para tal, a estratégia terá de “englobar um leque de atividades realizadas pelas organizações com o intuito de formular e promulgar missões estratégicas e metas, incluindo análise, planeamento, implementação e decisões, fatores imprescindíveis para implementação desse tipo de estratégia, a qual pode ser uma ferramenta crítica para o sucesso empresarial da organização” (Sousa, 2020, p. 7).

A constante evolução das tecnologias digitais leva à criação de empresas especializadas e convida muitas empresas a optar por introduzir a comunicação nos seus quadros ou a recorrer a trabalho exterior para conseguir conciliar uma boa comunicação do seu produto ou serviço e estar perto do seu público.

A APECOM - Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações-Públicas considera que “uma agência de comunicação é uma empresa que representa um cliente ou conjunto de clientes – empresas, instituições, organismos públicos e privados, fundações, associações, políticos, atletas, entre outros – na sua relação com conjunto alargado de públicos” (APECOM, s.d., p. 2).

O Guia “O que faz uma Agência de Comunicação”, descreve 17 pontos que evidenciam os serviços prestados:

1. Consultoria e Planeamento Estratégico;
2. Assessoria Mediática;
3. Gestão da Reputação de Organizações e Pessoas;
4. Elaboração de Conteúdos e Produção e Edição de Suportes de Comunicação;
5. Comunicação Financeira;
6. Comunicação Digital;
7. Assuntos Europeus;
8. Gestão de Comunicação e Crise;
9. Responsabilidade Social Corporativa;
10. Comunicação de Produto e Relações com Consumidores;
11. Gestão de patrocínios;
12. Comunicação Interna das Organizações;
13. Avaliação, Monitorização, Métricas;
14. Formação/Media training;
15. Design Gráfico;
16. Organização de Eventos.

Sónia Sebastião (2012) estabeleceu três diferentes âmbitos de análise para identificar aos vários tipos de serviços de agências de comunicação: A organização e planeamento, a comunicação (onde evidencia os serviços associados aos novos meios digitais) e a execução.

Análise	Serviços	
Organização e planeamento	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consultadoria: em comunicação; empresarial; institucional; estratégica; operacional; em relações públicas; de marketing ou de produto; em saúde; para pequenas e médias empresas; local; <input type="checkbox"/> Aconselhamento estratégico; <input type="checkbox"/> Pesquisa e o planeamento estratégico. <input type="checkbox"/> Estratégia em comunicação; <input type="checkbox"/> Estratégia de marca; <input type="checkbox"/> Desenvolvimento da marca; <input type="checkbox"/> Arquitetura da marca; <input type="checkbox"/> Gestão de informação; <input type="checkbox"/> Cultura empresarial; <input type="checkbox"/> Gestão de crise; <input type="checkbox"/> Auditorias de comunicação: interna ou externa; <input type="checkbox"/> Organização e gestão de programas de responsabilidade: corporativa; ambiental ou social; <input type="checkbox"/> Consultoria em marketing; <input type="checkbox"/> Lançamento de produtos ou serviços; 	
Comunicação	Relações Públicas e Media Tradicionais	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Clipping</i>; <input type="checkbox"/> Assessoria de imprensa, mediática ou relação com a imprensa; <input type="checkbox"/> Realização de conferências de imprensa; <input type="checkbox"/> Investigação, redação, produção e manutenção de conteúdos para plataformas <i>offline</i>; <input type="checkbox"/> Elaboração de notas de imprensa ou mediáticas; <input type="checkbox"/> <i>Media training</i>; <input type="checkbox"/> <i>Road shows</i> corporativos; <input type="checkbox"/> Serviços; editoriais; <input type="checkbox"/> <i>Media coaching</i>;

	Relações Públicas e New Media	Investigação, redação, produção e manutenção de conteúdos para plataformas online;
	Relações Públicas e Política	<input type="checkbox"/> <i>Public affairs</i> ; <input type="checkbox"/> Relações governamentais; <input type="checkbox"/> Relações com os líderes de opinião;
	Comunicação Interna, Corporativa ou Financeira	<input type="checkbox"/> Comunicação: corporativa; institucional; interna; financeira
Execução	<input type="checkbox"/> Design: gráfico; editorial; de marca; de ambientes; publicitário; <input type="checkbox"/> Produção de suportes de comunicação; <input type="checkbox"/> <i>Merchandising</i> ; <input type="checkbox"/> Produção de material gráfico e audiovisual; <input type="checkbox"/> Produção e realização de vídeos corporativos ou publicitários, documentários ou ficção; <input type="checkbox"/> Organização de eventos.	

Tabela 1: Serviços das agências de comunicação em Portugal (Sebastião 2012, p. 265/266)

Assim, as agências de comunicação “definem estratégias de comunicação, implementam ações de relacionamento com os diferentes públicos, promovem a imagem e a reputação dos seus clientes, minimizam situações de crise que possam afetar essa mesma imagem e mede o retorno do trabalho desenvolvido” (APECOM, s.d. p.2).

2.10. Gestão de redes sociais e *community management*

Para que todos estes serviços sejam realizados, de forma que as organizações se centrem na competitividade digital através das redes sociais, é necessário ter profissionais especializados e dedicados aos diferentes desafios.

Numa era em que as comunidades digitais definem cada vez mais a imagem (positiva ou negativa) das diferentes marcas, surge uma figura que mergulha constantemente neste mundo digital para entender tudo o que se passa ao redor de uma empresa no ciberespaço (Ortiz, 2016): o *Community Manager*.

Assim, a Associação Espanhola de Responsáveis da Comunidade Online (AERCO) define o *Community Manager* como um profissional dedicado a ouvir, responder, informar, conectar e realimentar. É “aquela pessoa encarregada/responsável por sustentar, incrementar e, de certa forma,

defender as relações da empresa com os seus clientes no âmbito digital, graças ao conhecimento das necessidades e abordagens estratégicas da organização e dos interesses dos clientes. Ele conhece os objetivos e age de acordo com eles. Um *Community Manager* é a pessoa que preserva a identidade digital da empresa” (AERCO, 2009, p. 5).

Também Araceli Martínez denomina *Community Manager* como a “pessoa encarregada de ouvir a comunidade online, interagir com ela em nome da empresa, levar à empresa o que se fala dela no mundo digital para identificar ameaças ou oportunidades e integrar esses espaços às estratégias de negócios da empresa. Tudo isso com agilidade e transparência, usando linguagem familiar e oferecendo conteúdo relevante” (Martínez, 2010, p. 84).

David Coghlan, assume que um Gestor da comunidade tem de ser um artista, pois se trata de uma “arte de administrar comunicação eficiente de outras pessoas online nas diferentes ferramentas ideais para o tipo de conversa que achamos conveniente com os nossos clientes (seja um blogue, uma comunidade sob medida, uma conta no Twitter, uma página de fãs no Facebook...)”. Em suma, o *Community Manager* “deve ser a voz da empresa lá fora e a voz do cliente dentro de casa” (AERCO, 2009, p. 5).

Para que esta profissão digital seja exercida de acordo com o proposto, existem algumas características que o profissional deve ter. David Martinez, coordenador académico da UNED explica que “é fundamental que o profissional tenha conhecimento sólido sobre o setor onde trabalha como marketing online, publicidade, comunicação, mas acima de tudo, deve conhecer as tecnologias 2.0 e as possibilidades das redes sociais. Deve ser criativo, decisivo, saber gerir planos de marketing 2.0 dinamizar e trabalhar em equipa” (Fundação UNED, 2013, p. 1).

Uma vez selecionadas as características dos *Community Managers*, importa também realçar as funções que lhe são aplicadas. Embora já estarem minimamente explicadas anteriormente ao recorrer a algumas definições, a AERCO lista cinco tarefas principais destes profissionais do digital: “Ouvir a comunidade e estar constantemente a monitorizar as redes e o que é dito sobre a empresa e feito pelo mercado e pela concorrência; Circular a informação internamente; Explicar a posição da empresa a toda a comunidade através de uma voz positiva e linguagem legível por todos, utilizando todos os meios sociais disponíveis pela empresa; Encontrar líderes, interna e externamente; E por fim, encontrar vias de colaboração entre a comunidade e a empresa” (AERCO, 2009, p. 7).

Metodologia

3.1 Pergunta de partida e objetivos da investigação

Como se torna lógico nos dias que correm, a comunicação digital é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento das empresas. A partir deste ponto de vista e com a noção apresentada no enquadramento teórico quanto à disparidade de praticantes entre diferentes modalidades, face ao futebol e ao futsal, surgiu a necessidade de entender se a comunicação não poderia ser um fator importante para alavancar estas modalidades.

A esta necessidade Quivy (2005) chama de “Pergunta de Partida”. Para o autor, esta questão é a primeira via para se romper com o senso comum e partir para a investigação. É também através dela que o investigador apresenta de uma forma precisa aquilo que procura saber ou compreender melhor (Quivy, 2005).

Assim, com esta dissertação, procurámos entender qual a sustentabilidade e viabilidade de construção de um projeto independente de comunicação dedicado às modalidades menos praticadas em Portugal?

Para que fosse possível responder a esta questão, definimos objetivos de investigação que procuram entender melhor a possibilidade de desenvolvimento deste projeto.

Como objetivo principal, tentámos caracterizar as diferentes práticas de comunicação em diferentes modalidades, de diferentes locais do país.

Mas para atingir uma resposta mais detalhada sobre o que nos propusemos a trabalhar, delineou-se outros objetivos específicos como: entender quais são as necessidades mais urgentes do clube; saber se a comunicação é um setor importante para o desenvolvimento do clube; perceber a capacidade financeira para contratar serviços de comunicação.

3.2 Desenho de pesquisa

Para podermos aprofundar um pouco mais sobre o tema que foi proposto e respondermos à pergunta de partida, utilizou-se uma metodologia qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, análise de conteúdo e de comparação de perspetivas e experiências dos entrevistados.

A escolha por este método justifica-se por obter resultados não alcançados através de dados estatísticos ou de outros meios de quantificação (Bryman, 2015) e desta forma, acaba por ser um processo reflexivo e complexo por parte do pesquisador (Denzin e Lincoln, 2006). Este tipo de pesquisa aproxima o investigador do problema para que este seja mais claro e perceptível (Gil, 2010).

Baseamo-nos assim numa análise de conteúdo temática que “através da sua liberdade teórica, fornece uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode potencialmente fornecer um conjunto rico e detalhado, ainda que complexo de dados” (Braun e Clarke, 2006, p. 3).

Desta forma, inicialmente procurou-se estruturar um conjunto de questões para aplicar nas entrevistas, de forma a encorajar os entrevistados a falar, sempre redirecionando-os para os tópicos estabelecidos na entrevista (Savoie-Zajc, 2003) estabelecendo assim um equilíbrio entre a entrevista e o guião (Flick, 2005).

Dito isto, estabeleceram-se questões fechadas para que as respostas fossem sucintas e seguissem o rumo entendido da entrevista, mas também se recorreu a questões abertas, de forma a se obter mais informações e diferentes pontos de vista sobre os assuntos abordados.

De seguida, iniciaram-se os contactos com uma amostra com seis representantes de clubes de Andebol, Hóquei em Patins e Basquetebol. A procura dos entrevistados baseou-se na abrangência de diferentes modalidades e de diversas regiões do país, com o objetivo de ter resultados mais diversificados e demonstrativos das diferentes realidades dos nossos objetos de estudo.

3.3 Amostra

Como escrito anteriormente, foram selecionados seis contactos para responder ao questionário previamente estruturado. O critério de amostragem apresentado fundamentou-se através da conveniência e da proximidade, sendo critério principal serem todos altos representantes e membros integrantes das modalidades trabalhadas nesta investigação.

O primeiro entrevistado é membro da Direção e atleta do clube de Andebol – Associação Desportiva e Cultural de Benavente. Este é um clube do Distrito de Santarém que conta com 1500 sócios e cerca de 50 atletas.

O segundo entrevistado é Treinador e Coordenador Desportivo da formação do clube de Hóquei em Patins – Astro Stuart Hóquei Clube Massamá. Situado em Massamá, no Distrito de Sintra, é um clube recente, fundado em 2013, mas com história desde 2002 e com um pavilhão dentro de uma escola. Tem atualmente cerca de 150 atletas e uma das mais destacadas equipas seniores femininas do campeonato nacional.

O terceiro entrevistado é Treinador da equipa sénior masculina e Coordenador Técnico da formação do clube de Hóquei em Patins – Parede Foot-Ball Clube. Um clube da linha de Cascais, com muita história na modalidade, fundado em 1928 e com uma equipa sénior na constante disputa pela manutenção naquela que é considerada por muitos a melhor liga de Hóquei em Patins do mundo. São cerca de 110 atletas que, neste momento, também têm o seu pavilhão dentro de uma escola.

O quarto entrevistado é Treinador da equipa sénior masculina e Coordenador Desportivo do clube de Hóquei em Patins – Hóquei Clube Patinagem de Grândola. Este clube de uma vila do Distrito de Setúbal, tem por volta dos 700 sócios e 110 atletas a praticar a modalidade.

O quinto entrevistado é Coordenador de Comunicação do clube, Treinador e Analista FIBA do clube de Basquetebol – Galitos Futebol Clube. Localizados no Barreiro, contam com 88 anos de história na modalidade em Portugal. Mais recentemente estiveram nove anos consecutivos na liga principal, mas estão a disputar a segunda liga desde a época 2021-2022. São cerca de 300 sócios e perto dos 120 atletas.

Por fim, o sexto entrevistado é Treinador da equipa sénior masculina e Coordenador de Modalidade no clube de Hóquei em Patins – Associação Educação Física e Desportiva de Torres Vedras. Situado em Torres Vedras, este é um dos clubes mais ecléticos, com representatividade em diferentes modalidades e diferentes atividades. Contam com cerca de 40 mil sócios e mais de 400 atletas federados, embora nos focaremos nos atletas de Hóquei em Patins – 130 atletas federados.

3.4 Técnicas de recolha e análise de dados

Após realizar as entrevistas através da plataforma “Teams”, para que se pudesse ficar com o registo vídeo e áudio, passou-se à transcrição das entrevistas com o intuito de clarificar toda a informação recolhida.

Para a realização da análise de conteúdos elaborou-se um processo simplificado de análise de conteúdo (Poirier e Valladon, 1983) ao distribuir as respostas por questões e por entrevistados numa tabela.

Foi ainda necessário recorrer à análise documental dos Relatórios de Contas de alguns clubes para se retirar informações mais detalhadas sobre a temática trabalhada (Bardín, 1977).

Apresentação e Discussão de Resultados

4.1. Estrutura da comunicação

Inicialmente foi necessário entender se a comunicação é ou não considerada um setor importante para o desenvolvimento de cada clube. Das respostas obtidas, todos os participantes responderam afirmativamente por dois fatores relevantes: Primeiro para estarem perto do seu público-alvo, estabelecido pelos próprios enquanto crianças, jovens e respetivos pais. “Os atletas são cada vez mais interessados (...) a partir dos 10 anos (...) consomem muita coisa nas redes sociais. Gostam muito de se verem mencionados, gostam muito de se ver juntos daqueles que são para eles as estrelas, como os atletas dos seniores e principalmente os americanos que cá andam pelo clube” – Galitos FC (entrevistado 5). “Cada vez mais os miúdos e os pais têm a necessidade de estarem informados, a divulgação atempada de todos os eventos desportivos faz com que as pessoas se preparem com antecedência para essas situações, depois fica difícil ter publico a interagir connosco” – AE Física DTV (entrevistado 6).

Segundo para se poderem destacar dos seus principais concorrentes diretos. “Vivemos de recrutamento local. Temos muita competição de outros desportos e por isso temos de ter uma comunicação forte.” – ADC Benavente (entrevistado 1).

É ainda importante salientar que dois dos entrevistados partilharam que os respetivos clubes e responsáveis pela comunicação e marketing, não estão a realizar um bom trabalho. “Acho que cada vez mais é importante que o clube tenha uma boa comunicação, principalmente pelas redes sociais, mas o clube neste momento ainda não está a trabalhar muito bem nesse sentido.” – Parede FC (entrevistado 3). “O marketing funciona mal na Física. O marketing precisava de uma pessoa mais profissional, mais dedicada.” – AE Física DTV (entrevistado 6).

Ao reconhecer a importância deste setor para desenvolver os clubes, procurou-se entender como e quem realiza a gestão da comunicação do clube. Dos seis entrevistados, apenas o Parede FC não tem nenhum responsável por essa tarefa. “Temos feito alguns contactos para ver se conseguimos arranjar alguém. Empresas ou alguém a nível pessoal que o queira fazer, mas como é um clube que não tem muita “verba”, torna-se pouco interessante, não só para as pessoas individuais como também para as empresas. Ainda estamos a trabalhar numa proposta neste sentido, com uma empresa de comunicação e uma outra de materiais desportivos que também trabalha com a comunicação. De momento ainda está tudo em “águas de bacalhau”.” – Parede FC (entrevistado 3).

Apesar dos restantes terem responsáveis pela comunicação, apenas a AE Física DTV tem a capacidade de contratar um profissional para realizar essa função. Os outros clubes atribuem esta tarefa a membros da direção ou treinadores do clube, constroem equipas de comunicação constituídas por pais de atletas ou conseguem encontrar alguém com conhecimentos na área da comunicação e marketing que esteja disponível a ajudar de forma gratuita. “Sim! É alguém interno, mas vamos ter alguém cada vez mais específico. (...) vamos ter alguém que vá desenvolver um projeto mesmo de comunicação. Uma coisa mais profissional, dar alguma importância e algum relevo à coisa. Está a ser criado à nossa dimensão, porque não sei se podemos chamar um departamento de comunicação. (...) Penso que se os clubes forem geridos como se fossem “pequenas empresas” ou “microempresas”, (...) se a comunicação for mais límpida e direcionada para o público-alvo (...) conseguir que essa comunicação seja feita de forma correta é fundamental.” – A. Stuart HCM (entrevistado 2). “Temos um miúdo novo que está a tirar o curso de marketing e gestão de empresas que é muito ativo nas redes sociais, está a fazer a gestão de forma amadora das nossas redes sociais. (...) ele facilita-nos o tempo, porque todos nós trabalhamos e temos o tempo muito limitado e isto era mais uma coisa para nós perdermos tempo.” – HCP Grândola (entrevistado 4). “Na época passada, tivemos a sorte de ter uma Mãe que é *designer* de profissão e que se voluntariou para nos dar uma ajuda.” – Galitos FC (entrevistado 5).

Dito isto, questionou-se ainda se os clubes já tinham realizado algum tipo de contratação externa para realizar a comunicação do clube, para entender a necessidade de recorrer a recursos humanos internos. Grande parte dos entrevistados já recorreram a *outsourcing*, à exceção do clube ADC Benavente e do HCP Grândola. “O elemento responsável é formado em comunicação e não achamos necessário para já investir” – ADC Benavente (entrevistado 1). Relativamente aos restantes, o HCP Grândola assume não ter a certeza se a pessoa que tratava das redes sociais anteriormente era assalariada ou não, mas que não pertencia ao clube. A Stuart HCM apenas pagou pela construção e gestão de site e a AE Física DTV, tendo um profissional atribuído, também já contratou serviços de captação e edição de vídeos institucionais. No caso do Parede FC existem duas propostas realizadas a diferentes empresas de comunicação, mas ainda sem resposta concreta. “A nossa primeira ideia era termos tudo com a empresa de comunicação. Essa empresa ficaria responsável pela comunicação do clube, tentaria trazer mais patrocínios, mas até agora não obtivemos nenhuma resposta.” – Parede FC (entrevistado 3).

É importante também referir que nenhum dos clubes presentes nesta investigação realizou algum conteúdo pago nas redes sociais. “Já falámos sobre isso e temos estado a pensar quando é que será a melhor altura para o fazer. Já discutimos os valores porque são irrisórios e não é por aí.” – Galitos FC (entrevistado 5).

Um dos fatores que podem justificar esta falta de condições pode estar atribuído à inexistência de um orçamento atribuído para a comunicação. De acordo com os entrevistados, “uma vez que a comunicação é tão simples e amadora, não há um orçamento predefinido para isso. Ainda não chegámos a esse ponto. Tencionamos chegar lá. (...) crescer e isso passa por tornar o clube apetecível, seja a nível desportivo, seja em comunicação. Em termos sociais, sermos um clube apetecível. Claro que isto faz com que o clube cresça e tenha de melhorar cada vez mais todos os nossos serviços.” – HCP Grândola (entrevistado 4). “Foi uma questão que nunca se colocou.” – Parede FC (entrevistado 3). “Um clube como o nosso não tem um orçamento de comunicação. O que fazemos é guardar algum dinheiro do orçamento para este tipo de situações.” – Galitos FC (entrevistado 5).

Mesmo assumindo uma comunicação precária, tentou-se entender como é que realizam a comunicação dos clubes. A grande maioria dos entrevistados assume que a melhor ferramenta para realizar a comunicação interna é o *Whatsapp* e em alguns casos utilizam também o *E-mail* para comunicações mais institucionais. O Galitos FC ainda tentou implementar algumas plataformas de organização de treinos como meio de comunicação com os seus atletas, mas “no entanto, sentimos falta da comunicação *one to one* que o *Whatsapp* depois nos traz.” – Galitos FC (entrevistado 5) – e acabaram por deixar de utilizar estas plataformas. Este clube, produz ainda cartazes “mais numa onda de colocar nas instalações com os horários dos treinos.” – Galitos FC (entrevistado 5).

A nível de comunicação externa, observamos uma grande atração pela rede social *Instagram*. Embora seja mais através desta plataforma que se comunicam para fora, estes clubes também estão presentes no *Facebook* e no *Youtube*, bem como utilizam um *website* institucional e recorrem ainda à produção de cartazes e *flyers* para a divulgação de jogos, horários de treinos e convites para integração na formação. O *Youtube* é especificado muitas das vezes como plataforma de transmissão de jogos ou arquivo videográfico de eventos. A AE Física DTV tem ainda uma rádio local que faz a transmissão dos jogos em casa.

	ADC Benavente (entrevistado 1)	A. Stuart HCM (entrevistado 2)	Parede FC (entrevistado 3)	HCP Grândola (entrevistado 4)	Galitos FC (entrevistado 5)	AE Física DTV (entrevistado 6)
Canais de comunicação do clube	Interno: <i>Whatsapp;</i> Externo: <i>Website;</i> <i>Instagram;</i> <i>Facebook;</i>	Interno: <i>Whatsapp;</i> Externo: <i>Website;</i> <i>Instagram;</i> <i>Facebook;</i> <i>Youtube;</i>	Interno: <i>Whatsapp;</i> Externo: <i>E-mail;</i> <i>Website;</i> <i>Instagram;</i> <i>Facebook;</i>	Interno: <i>Whatsapp;</i> Externo: <i>E-mail;</i> <i>Website;</i> <i>Instagram;</i> <i>Facebook;</i> Divulgação de cartazes na rua;	Interno: <i>Whatsapp;</i> Externo: <i>Cartazes;</i> <i>Website;</i> <i>Instagram;</i> <i>Facebook;</i> <i>Youtube;</i> Divulgação de flyers;	Interno: <i>Whatsapp;</i> Externo: <i>Website;</i> <i>Instagram;</i> <i>Facebook;</i> <i>Youtube;</i> Rádio Local;

Tabela 2: Canais de comunicação utilizados pelos clubes entrevistados

Todas estas plataformas foram escolhidas para alcançar objetivos estipulados pela direção, mesmo que para alguns, “com as redes sociais não temos objetivos definidos. Queremos apenas e só estar presentes. Mostrar que estamos vivos, a trabalhar, o que acontece no clube.” – HCP Grândola (entrevistado 4).

Embora esta seja uma realidade em grande parte dos clubes entrevistados, todos conseguiram estabelecer objetivos principais da comunicação do emblema que representam. Uma vez que, como foi apresentado anteriormente, o público-alvo se trata de crianças e jovens, o grande objetivo que abrange todos os intervenientes nesta investigação passa pela captação de jovens atletas. Outra das metas que colocam para a comunicação é a demonstração a possíveis patrocinadores e investidores que são uma aposta certa. “Tentamos dar-mos a conhecer. Conseguimos fazer com que a comunicação que fazemos consiga atrair investidores, mas num clube como o nosso é complicado esta parte, até porque considero que é muito importante que olhem para nós como uma marca e através das redes sociais, se a comunicação for boa, muito mais facilmente conseguem olhar para nós como uma marca com algum potencial, à nossa dimensão como é lógico.” – A. Stuart HCM (entrevistado 2).

Estar perto das suas comunidades também é um objetivo bem vincado para alguns destes emblemas. “Fazemos alguns apontamentos de dias exteriores ao clube, alguns eventos, porque o clube é muito ativo socialmente.” – HCP Grândola (entrevistado 4).

Tendo então alguns objetivos definidos, procurou-se entender quais as estratégias delineadas para alcançar aquilo a que se propõem. Todos os entrevistados mostraram alguma dificuldade em explicar estratégias claras para alcançar os objetivos, pois não têm nada delineado ou projetado com as direções. No caso do ADC Benavente, “temos reuniões semanais em que decidimos, quais são os objetivos para a semana. Isto porque não é muito fácil angariarmos os fundos que necessitamos para uma época desportiva.” – ADC Benavente (entrevistado 1). Mas outros clubes afirmam que a utilização das redes sociais para divulgar informação útil à sua comunidade virtual é a via mais fácil e rápida. Quanto à angariação de novos atletas, todos confirmam que estar presente em escolas com demonstrações das modalidades e dias abertos acaba por ser a estratégia mais eficaz que utilizam.

Um dos casos que se demonstrou como mais alarmante foi o do Parede FC. “Não existe nada disso. É uma coisa que eu gostava muito de introduzir a curto prazo, aliás temos um atleta que está a estudar marketing e comunicação no IADE e estamos a ver com ele se consegue arranjar alguém que queira fazer um estágio connosco. Tentámos, como disse, a empresa de comunicação e realização de eventos que ainda está muito parado e também com a outra empresa de material desportivo que também faz comunicação e que tem uma parte com a gestão de carreiras de jogadores, de treinadores e que também ainda está parada, ou seja, estamos à espera de respostas.” – Parede FC (entrevistado 3) – “Tive que ajustar muitas coisas da formação que tinham de ser melhoradas, trabalhar no plantel sénior e por isso tem sido uma roda-viva, mas dou-te um exemplo das apresentações dos jogadores que foram feitas a partir do *Instagram* e quem acabou por fazer isso foi a minha mulher a nível de imagem: fotografia, edição e publicação”.

Da mesma forma, foi exposta a esta investigação uma situação de descontentamento por parte do entrevistado que considera que, mesmo investindo monetariamente na comunicação, “há muito mais coisas para fazer (...) a Física tem uma pessoa responsável por isso, mas também responsável por encontrar patrocínios e um conjunto de situações ligadas ao marketing. Eu penso que onde existe uma grande lacuna é a necessidade de dedicação do tempo para a divulgação e talvez essa pessoa não tem o tempo suficiente para o fazer. Penso que não esteja a correr muito bem e penso que o marketing e a comunicação precisariam de estar separados, apesar de terem ideias em conjunto, mas talvez precisássemos de ter alguém só dedicada à divulgação, à comunicação, a interagir com os pais e com os patrocinadores. É muito importante tu teres um patrocinador e continuares a comunicação com ele. Dar *feedback*, convidar para jogos, etc.... e isso infelizmente não acontece.” – AE Física DTV (entrevistado 6).

Para se conseguir entender ainda um pouco mais da estrutura da comunicação nestes clubes, procurou-se ainda entender se (e como) monitorizam os objetivos estabelecidos. Rapidamente identificámos que esse trabalho não é realizado. “É mais o que vier vem. Quem estuda isso e a numerologia é o que é, mas acredito que quem publique deve contabilizar de uma forma natural as visualizações e etc....” – A. Stuart HCM (entrevistado 2). “Às vezes olhamos para as estatísticas do Facebook, mas não nos preocupamos muito com isso.” – HCP Grândola (entrevistado 4). “Tudo o que seja atividades é tudo muito amador. Ou seja, nós temos uma convicção que aquilo nos traz retorno porque vemos atletas a aparecer.” – Galitos FC (entrevistado 5).

Mesmo assim, o Galitos FC acaba por desenvolver um trabalho que ajuda na recolha de alguma informação nas redes sociais. “Nas redes sociais tentamos medir o alcance que temos, mas esse alcance é medido de duas formas. Primeiro pelo número de seguidores que temos. Depois pelo número de atletas que nos contactam para obter informações e para que depois apareçam. Partilhámos também um número do *Whatsapp* para que as pessoas pudessem entrar em contacto rapidamente connosco e aí também resultou bem. Tivemos para aí 10 a 20 atletas que vieram ter connosco por aí. Mais uma vez investimos em recursos humanos e criatividade que podem trazer retorno.” – Galitos FC (entrevistado 5).

4.2. Sustentabilidade financeira

Percebida a dinâmica da comunicação destes clubes, tentámos entender como é que cada clube se consegue sustentar, para podermos perceber de que forma é que o investimento na comunicação poderia ser realizado.

Um dos pontos referidos por todos os entrevistados é o pagamento de quotas por parte dos sócios. Após a análise dos Relatórios de Contas de clubes como Stuart HCM, Parede FC e Física DTV, embora não sejam valores elevados, a quotização representa uma parte da estabilidade financeira dos clubes. Outro dos pontos essenciais mencionados refere-se ao pagamento das mensalidades dos atletas da formação. “A formação não vive de apoios, é autossustentada porque as pessoas pagam uma inscrição anual e pagam a quota mensal para os filhos praticarem.” – Galitos FC (entrevistado 5). Conforme partilhado para esta investigação, a mensalidade de um atleta para praticar a modalidade específica centra-se entre os 30€ e os 60€. “As mensalidades pagam as nossas despesas a nível dos salários dos treinadores. Permitem o clube comprar algumas bolas ou algo do género, mas não muito mais do que isso.” – Galitos FC (entrevistado 5). Ao analisar o relatório de contas da Stuart HCM, por exemplo, podemos identificar cerca de 30 mil euros de recebimentos por parte dos atletas, sendo declarado 85 mil euros de recebimentos totais no ano de 2022.

Também os apoios do Estado são referenciados como fontes de financiamento destes clubes, mesmo quando “não é muito avolumado” – HCP Grândola (entrevistado 4). No caso da Stuart HCM e do HCP Grândola, o *merchandising* é uma fonte de receitas. Já o ADC Benavente confessa que a presença em eventos e as iniciativas onde estão presentes acabam por trazer bastante retorno financeiro para o clube. No caso da AE Física DTV, estão declarados 551 mil euros de apoios por parte do Ministério da Educação e 262 mil euros por parte da Câmara Municipal de Torres Vedras.

Ainda sobre a AE Física DTV, existem projetos sociais aos quais o clube se propõe e que também fazem parte das receitas detalhadas pelo clube.

Mesmo assim, são os patrocínios que, de acordo com os entrevistados, representam grande parte da ajuda financeira destes clubes. O ADC Benavente assumiu que “sem termos os patrocínios teríamos de ter muito mais iniciativas e eventos do que temos”. A Stuart HCM apresentou 10 mil euros de receita por parte dos patrocínios. O Parede FC afirmou que, apesar das parcerias e patrocínios estarem parados, o clube já tentou “vender o naming do pavilhão (...) ser o pavilhão “acrilsports”, por exemplo. Já tivemos reuniões com empresas, mas nenhuma avançou com nada, apenas mostraram interesse”. Quanto ao HCP Grândola, partilhou que apenas têm dois grandes patrocínios e os restantes apenas consideram como pequenos apoios. O Galitos FC, explicou que “os seniores têm uma serie de apoios porque nem todos são patrocinadores, sendo algumas empresas pequeninas e vizinhos do clube em que o apoio deles é a refeição do jogador sénior que está cá deslocado. (...) Acabamos por não tratá-los como patrocinadores, porque alguns deles nem conseguem fazer um grande investimento a nível de dinheiro”. A AE Física DTV apresentou no seu relatório de contas, um valor somado de publicidade e patrocinadores de 89 mil euros.

Durante a entrevista com o Diretor Desportivo do Parede FC, foi ainda explicado que o clube se consegue financiar através de arrendamento de espaços da Sede. “O clube tinha um pavilhão que cedeu à Câmara em troca de instalações e por aí, a Câmara construiu uma Sede para o clube. Nessa Sede, o clube subalugou alguns espaços onde estão restaurantes, dois minimercados, um cabeleireiro, um centro de estudos e têm alugados todos os espaços do andar de baixo a um grupo de dança e ainda uns campos de Padel. Isto faz com que o clube seja autossustentável e que não esteja obrigatoriamente à espera dos subsídios da Câmara ou do Estado.” – Parede FC (entrevistado 3).

Também durante a entrevista com o Coordenador Desportivo do HCP Grândola, o entrevistado partilhou que o clube está a recuperar de uma instabilidade muito grande. “Há 1 ano e meio a Direção saiu e o clube ficou numa instabilidade muito grande. Teve de entrar uma Comissão. Essa Comissão assegurou o funcionamento do clube, mas tivemos de acabar com a equipa sénior. Tínhamos algumas dívidas que não estavam a ser pagas e acabaram por ser pagas. Encontrámos alguns patrocinadores não oficiais que nos ajudaram a resolver essas questões e, entretanto, apresentou-se uma Direção 90% baseada na Comissão que assumiu e a partir daí, fez-se um plano a 5 anos.” – HCP Grândola (entrevistado 4).

Ainda que se consigam financiar de diferentes formas para que a prática da modalidade não deixe de ser exercida, estes clubes confessaram terem ampliados gastos. “Temos as inscrições dos jogadores, organizações de jogos, policiamento, gastos anuais com comida, gásóleo... É muito para clubes pequenos. Há muitos clubes que estão no limite da capacidade de sobrevivência.” – HCP Grândola (entrevistado 4). Entre estas despesas apresentadas, incluem-se ainda o pagamento de toda a estrutura desportiva, como treinadores, corpo clínico, etc... bem como estadias, manutenções e serviços essenciais como a água e a luz. Conseguimos então reparar através do relatório de contas dos clubes, como por exemplo da Stuart HCM, entre recebimentos e pagamentos relativos ao ano de 2022, o clube de Massamá ficou com um saldo de apenas 24,91 euros.

Apesar disto, estes clubes apresentam resultados anuais positivos. A Stuart HCM entrou em 2023 com um saldo positivo de 35 mil e 740 euros. O Parede FC, na sua demonstração de resultados, obteve um resultado líquido do período analisado positivo de 65 mil 209 euros. Já a AE Física DTV apenas apresentou um resultado líquido do período analisado positivo de 423 euros.

Uma vez que os patrocínios são tão relevantes para os entrevistados e muitas das vezes a angariação de novos patrocínios pode ser uma tarefa atribuída aos responsáveis pela comunicação, também tentámos perceber qual a abordagem que têm para com os possíveis parceiros e quanto tempo costumam ficar vinculados a um patrocínio.

Conforme as respostas dos entrevistados, conseguimos identificar que grande parte das parcerias que os clubes conseguem angariar, acabam por ter uma ligação de alguns anos, embora o contrato que estipulam é renovado todas as épocas. Quer isto dizer que existem “patrocinadores há 30 anos” – AE Física DTV (entrevistado 6) – mas que são renovados todos os anos.

ADC Benavente (entrevistado 1): “Normalmente as parcerias são anuais ou bianuais, porque os nossos mandatos são bianuais e eles dão um valor para o ano. Nós temos valores para certas coisas, por exemplo, se quiserem meter o nome no equipamento é um valor. Se quiserem estar numa tarja no pavilhão é outro. Nós temos também uma espécie de um *placard* no pavilhão com vários espaços publicitários em que eles podem comprar um desses espaços. Quanto ao tipo de patrocínios depende um pouco dos objetivos que temos para a temporada e para o clube. Por exemplo se quisermos ter o clube na divisão acima, talvez conseguimos procurar patrocínios fora da região que queiram contribuir um pouco mais. Mas enquanto não conseguimos atingir esses patamares temos de ficar pela nossa zona”.

A. Stuart HCM (entrevistado 2): “Tudo é feito mediante uma reunião. A empresa tem um pacote em que pode escolher a sua presença. Pode escolher estar nas camisolas, pode escolher as camisolas e passar no ecrã... Tudo isto funciona mediante a vontade do patrocínio. (...) Normalmente tem a duração de 1 ano. Tanto é porque as camisolas são personalizadas com os nomes e o número. O objetivo é ir renovando estes equipamentos. Claro que há escalões que têm camisolas que são simplesmente numeradas do 1 ao 10 e essas duram mais tempo. Mas hoje em dia, o tipo de comunicação, também para atrair novos patrocínios, funciona assim. É muito mais fácil se formos nós a ir atrás dos patrocinadores. (...) Acabamos por estar mais ou menos limitados pelo espaço físico, por estarmos num ambiente escolar, não podemos encher o espaço com uma serie de cartazes. Se nós fizermos uma boa comunicação com um bom patrocínio, acabamos por mostrar a outros patrocínios que podemos fazer o mesmo com eles. Neste momento temos situações em que existem patrocínios que vêm ter connosco e perguntam como é que podem estar numa camisola, por exemplo”.

Parede FC (entrevistado 3): “Por ser uma escola, há determinadas coisas que o clube em si não pode fazer por ser um espaço escolar. (...) os patrocínios das camisolas já vinham do ano passado. Também temos alguns patrocínios nas tabelas que têm um valor base anual. Depois temos alguns patrocínios em lonas, mas o normal são os patrocínios que vêm ter connosco porque são pais de alguém ou conhecidos de alguém. Acho que ainda não houve alguém destinado a procurar patrocínios. Isso era uma estratégia que eu gostava que o clube adotasse daqui para a frente. Mas estamos a falar de um clube muito familiar, as pessoas da direção funcionam com base no voluntariado e quando assim é, não pode haver uma exigência muito alta”.

HCP Grândola (entrevistado 4): “Temos uma pessoa totalmente dedicada à questão dos patrocínios. Ele faz a prospeção do mercado... este ano temos um planeamento estruturado por nós, até porque antes era feito ano a ano, onde planeamos estes contratos de patrocínios a 5 anos para um crescimento mais sustentável e gradual do clube. (...) apresenta este plano com objetivos definidos para que sejam atrativos aos patrocínios, como o grande foco na base que é a academia, e como objetivo máximo a manutenção de uma equipa sénior competitiva, numa das principais divisões. (...) Por norma somos nós que os procuramos. Tentamos agendar reuniões, apresentamos o nosso plano e explicamos quais são os nossos objetivos. Claro que temos valores predefinidos. A nossa realidade é uma realidade amadora e não podemos chegar lá e pedir valores altos, como alguns clubes de Lisboa que têm apoios de uma Remax com 50 mil euros e nós não chegamos perto desses valores”.

Galitos FC (entrevistado 5): “Nós todas as épocas tentamos, a nível da direção do clube, angariar novos apoios. Tentamos dentro das marcas e das empresas da zona arranjar mais. Todas as épocas conseguimos arranjar 1 ou outro, mas não ficam muito tempo connosco. Mas o grosso são as empresas que estão connosco. Temos tentado trazer alguma visibilidade a estes apoios onde nós sentimos que as pessoas estão mais. Fazemos publicações com os nossos patrocinadores nas nossas redes sociais. Enaltecemos que se não fosse por eles, as coisas não seriam tão simples e demonstrar que estamos agradecidos. Fizemos algumas coisas muito engraçadas nas nossas transmissões a nível dos seniores, onde temos rodapés e publicidade a passar destes nossos apoios. São coisas que trazem retorno a estas empresas. Não conseguimos medir, nem eles conseguem perceber quanto é que aumentaram, mas pelo menos sentem-se muito importantes. Nós também oferecemos uma recordação a estas empresas, ou seja, também tentamos que estas empresas venham connosco. O trazer novos patrocinadores acaba por estar dedicada à direção do clube. Claro que se algum de nós conhecer alguma empresa, ou se vier algum pai falar connosco, nós ajudamos, mas é um trabalho da direção do clube. Maior parte das vezes somos nós que vamos atrás dos patrocínios”.

AE Física DTV (entrevistado 6): “No fundo nós fazemos um pouco de tudo. Vamos à procura, há patrocinadores novos, outros estáveis, patrocinadores que defendem que não possa haver concorrência. Temos de tudo um pouco. Mas muitas vezes o marketing não chega e temos que nos mexer. Normalmente os contratos são renovados ano a ano, porque temos a Assembleia Geral e aí temos de dar contas, mas também temos patrocinadores há 30 anos”.

Procurámos ainda entender se os clubes têm *merchandising* e como é que realizam todo o trabalho em volta dos produtos. Facilmente percebemos que apenas a Stuart HCM e o HCP Grândola retiram valores significativos daquilo que vendem, mesmo que seja para venda interna, ou seja, para os próprios atletas. “Sim. Somos muito fortes nisso. Desde *sticks* personalizáveis, botas personalizáveis... Tudo o que seja preciso para praticar a modalidade, desde meias, calções, camisolas, etc... é tudo dali. Este ano, temos uma caderneta de cromos com os nossos atletas. Lá está, é giríssimo quando a caderneta saiu e ter os atletas a trocarem cromos entre eles. (...) é uma empresa que faz a produção das camisolas, cadernetas, etc...” – A. Stuart HCM (entrevistado 2). “Dá para ter algum retorno, mas o principal objetivo é vestirmos os nossos adeptos com as nossas cores, ou seja, nos nossos jogos temos em média, numa terceira divisão, tivemos bastantes jogos com 700 pessoas a ver jogos e são os próprios adeptos que nos procuram a pedir coisas do clube. Nós colocámos à venda camisolas iguais às dos seniores e muitos adeptos compraram com o número do atleta favorito. Acabam por ser os próprios adeptos que pedem o *merchandising* e acaba por ser uma ajuda também.” – HCP Grândola (entrevistado 4).

Os restantes afirmam que apenas têm acesso a descontos com algumas parcerias quando pedem para produzir material. A AE Física DTV está a iniciar o projeto durante esta época desportiva e por esse motivo, o entrevistado não tem como responder à questão. Já o Galitos FC assume que é uma decisão de índole social. “nem sempre é fácil pedir 50 equipamentos, 30 fatos de treino e 500 cachecóis. É isso que costumamos ter e procuramos fazer *stock* para estar disponível para venda numa banca nos jogos dos seniores. O valor que ganhamos acaba por ser simbólico, é mais pelos miúdos e os pais ao andarem com aquilo estão a proporcionar alguma visibilidade e nós acabamos por ganhar esse valor simbólico porque não queremos estar a obrigar os pais a pagar ainda mais coisas. Nós temos noção da dificuldade que hoje em dia os pais têm para manter os miúdos a fazer estas atividades, porque as coisas estão cada vez mais caras. Nós não queremos que os pais cheguem ao pé de nós e nos digam que os filhos não podem jogar porque eu não consigo pagar. Além da vertente do desporto, temos de ter uma vertente humanitária e não há nenhum atleta que se tiver um pai que não pode pagar, que vá ficar sem jogar basquetebol. Por isso é que temos esta retração.” – Galitos FC (entrevistado 5).

Ao perceber a realidade financeira dos clubes envolvidos nesta investigação, tendo a noção declarada pelos entrevistados de que não existe nenhum orçamento dedicado à comunicação ou a um departamento de comunicação, procurámos ainda diagnosticar se existe algum gasto específico com comunicação por parte do clube. Apenas o HCP Grândola, o Galitos FC e a AE Física DTV assumiram custos com comunicação: os dois primeiros com impressões de cartazes e *flyers* e o último atribui estes custos ao salário do responsável pela comunicação e à empresa contratada para a realização dos vídeos institucionais. “Se olharmos para as percentagens, eu entrego 500 *flyers* e aparecem-me 20 atletas. A percentagem não é extraordinária, mas quando fazemos esse investimento temos atletas a aparecer.” – Galitos FC (entrevistado 5).

Foi ainda pedido que estimassem um valor a aplicar a este departamento caso existisse essa possibilidade.

	ADC Benavente (entrevistado 1)	A. Stuart HCM (entrevistado 2)	Parede FC (entrevistado 3)	HCP Grândola (entrevistado 4)	Galitos FC (entrevistado 5)	AE Física DTV (entrevistado 6)
Valor estimado para a comunicação	3 a 5 mil euros	10 mil euros	10 a 20 por cento do valor atribuído por cada patrocínio	Mil euros	2 mil euros	--

Tabela 3: Valor estimado anual pelos entrevistados para atribuir à comunicação do clube

4.3. Proximidade com a comunidade

Enquanto elementos responsáveis pela formação de muitas crianças e jovens, pretendemos descobrir como é que os clubes procuram estar perto das suas comunidades e demonstrar que a prática desportiva é um fator fundamental para o bom desenvolvimento da saúde e bem-estar destes atletas e possíveis atletas.

Questionados sobre a participação em eventos diversos desenvolvidos por terceiros, destacou-se facilmente a presença nas diversas escolas. Este método de aproximação foi declarado por parte dos entrevistados como o mais eficaz para atrair novos atletas para os clubes. “Basta ir às escolas, levar uns *sticks*, uns patins e os miúdos adoram. Felizmente temos 50 miúdos que treinam ao fim de semana e bem mais de metade treina com material do clube. Não é fácil encontrar um clube que tenha 30 ou 40 pares de patins.” – A. Stuart HCM (entrevistado 2).

Em alguns casos, os clubes assumem que recorrem à presença de atletas do escalão sénior para estar presente também nas demonstrações, em conjunto com membro da direção. “Falamos com professores ou diretores conhecidos, para que nos deixem entrar nas escolas e levar alguns jogadores dos seniores e fazer uma demonstração e permitir que eles joguem com os miúdos.” – Galitos FC (entrevistado 5).

A AE Física DTV acaba por fazer um processo contrário aos demais entrevistados. “As escolas costumam ir à Física, porque as escolas à volta do clube têm o pavilhão da Física como um local de prática desportiva.” – AE Física DTV (entrevistado 6).

As festas da região em que cada clube se situa também são pontos de aproximação enumerados pelos entrevistados. Relativamente ao ADC Benavente, afirmou que a presença se dedica a uma perspetiva financeira e não para obter “retorno” desportivo. Em contrapartida, o representante da Stuart HCM explicou que a presença nestas atividades acaba por ser simplesmente de angariação de novos atletas e chegam a levar algumas crianças com os pais para fazerem demonstrações da modalidade nestes eventos. O Parede FC também se faz representar nas festas da região. O HCP Grândola confessa que está bastante envolvido nas diversas atividades da sua Câmara Municipal, bem como o Galitos FC e a AE Física DTV.

Estes três últimos casos, tem presença assídua em eventos produzidos pelas respetivas Câmaras Municipais, tais como o Dia Mundial da Criança (HCP Grândola), apoio a centros internacionais de formação (Galitos FC), eventos desportivos municipais (AE Física DTV).

A AE Física DTV informou que também está presente em eventos de patrocinadores como a *Decathlon*. “Eles querem que a Física esteja lá com as suas modalidades.” – AE Física DTV (entrevistado 6).

Por último, o apoio social não é esquecido pelo HCP Grândola nem pelo Galitos FC. Os dois clubes confessam que costumam fazer recolhas de alimentos e de roupas para entregar a instituições.

Quisemos ainda entender que tipo de retorno é que estas atividades trazem para o clube e a resposta foi unânime. Excetuando a ADC Benavente, todos reconhecem que se trata de um retorno simbólico e não medível pois trazem atletas para a modalidade, mas não garante a manutenção dos mesmos ao longo da época ou de alguns anos e aumenta o reconhecimento e a boa imagem do clube.

4.4. Necessidades de melhoria

Para que o diagnóstico fosse mais detalhado respetivamente à comunicação, quis-se entender quais os desafios mais significativos a que os clubes se propõem nesta área específica.

A ADC Benavente referenciou a inovação. Uma vez que o clube já é bastante conhecido na zona, “acaba por ser difícil mostrarmos algo de novo”, mas entendem que mudar a imagem comunicacional e apresentar propostas novas de comunicação pode ser o principal desafio a enfrentar durante os próximos anos, assim como a otimização dos eventos em que estão presentes.

A Stuart HCM explicou que apesar do bom trabalho que estão a desenvolver, procuram “definir” a comunicação que realizam. “Para mim, não gosto, nem quero que saia qualquer tipo de comunicação. (...) Não é ganhar a todo o custo e a comunicação tem de ter uma vertente pedagógica e também social”. O representante do clube fala ainda em trabalhar a vertente familiar. “Procuramos envolver os pais e a família nessas atividades e a nossa comunicação também vai nesse sentido. Nunca esquecendo que somos um clube desportivo e não é propriamente para andar ali a brincar...”.

O Parede FC está focado em estabilizar o seu departamento de comunicação e em dinamizar as redes sociais com a divulgação das equipas sénior e da formação.

O HCP Grândola confessou que quer deixar de ser um clube amador. “Conforme conseguimos ir profissionalizando o clube, a forma de trabalhar, a nossa capacidade de resposta às nossas questões, tudo isso vai fazer com que a nossa comunicação tenha que ser readaptada”.

O Galitos FC procura estar ainda mais presente nas escolas e nas atividades da Câmara Municipal. “Gostaria de ir também mais escolas e estarmos presentes em mais atividades para tentarmos chegar a mais gente porque temos a noção que quanto mais pessoas contactarmos mais pessoas vêm ter connosco”.

Já a AE Física DTV encontra-se realmente bastante descontente com o desempenho do responsável pela comunicação e partilhou que “qualquer coisa que seja melhor do que aquilo que temos agora é benéfico para o clube”.

Uma vez que os clubes se projetam no seu futuro a esta escala, inspecionou-se ainda quais os reais entraves para ainda não estarem no patamar a que se propõem àquilo a que à comunicação diz respeito.

A maioria dos clubes identificam como principais problemas questões financeiras e falta de financiamento, tal como a falta de recursos humanos para desempenhar melhor o trabalho comunicacional.

ADC Benavente (entrevistado 1): “Nós acabamos por ter muita coisa para fazer e não temos gente disponível para tudo. Nesse sentido penso que se tivéssemos mais recursos humanos, se calhar tínhamos outras iniciativas. Acabamos por ter sorte porque o responsável da comunicação é bastante focado nisso e acaba por trazer algumas ideias muito boas para o clube. Queremos sempre pegar na comunicação e melhorá-la, mas não temos os recursos humanos para o fazer”.

A. Stuart HCM (entrevistado 2): “Temos pessoas, treinadores e pessoas capazes.... Falta-nos um espaço maior e mais tempo”.

Parede FC (entrevistado 3): “Primeiro tem de haver alguém com bom gosto e conhecimento para tratar das redes sociais. A segunda, termos um fotógrafo profissional que tire fotografias com qualidade e momentos interessantes. No *Instagram*, é importante que as 10 fotografias que se escolhem sejam fotografias com “gosto”. Esse tem sido o principal entrave. Também a questão das pessoas que estão na direção serem todas mais velhas e estarem em idade da reforma ou da pré-reforma, portanto os seus conhecimentos tecnológicos também não são grande espingarda”.

HCP Grândola (entrevistado 4): “Primeiro que tudo era termos um espaço. Nós temos uma Sede, mas é muito pequenina. Não temos condições para receber sócios ou fazer comunicação através de escritórios. Segundo precisávamos de verba ou apoios para os computadores mais recentes, impressoras, para que possamos trabalhar. (...) Precisávamos de espaço e depois ter alguém totalmente dedicado a esta necessidade. Muitos de nós não temos formação nem aptidão nessa área”.

Galitos FC (entrevistado 5): “A parte financeira e a parte dos recursos humanos”.

AE Física DTV (entrevistado 6): “A pessoa que está à frente não tem capacidade para produzir tudo aquilo que é necessário. Porque a Física é um mundo. Se eu te disser que entram lá 500 pessoas por dia, talvez até sejam mais. Abrimos às 8 horas e fechamos à meia-noite. Temos karaté, judo.... Obviamente para estar em cima disto tudo, precisas de alguém que esteja 100% a cumprir horários com uma atividade mental predisposta para o fazer. Se uma pessoa é suficiente? Já não te consigo dizer... talvez só uma pessoa não chega”.

4.5. Viabilidade de um serviço de comunicação

Para terminar as entrevistas foi solicitado a todos os representantes dos clubes examinarem o seu panorama comunicacional e entender se é ou não possível atualmente recorrer a um serviço de comunicação e se existiria interesse num serviço que conseguisse colmatar todas as respetivas necessidades.

Quando questionados sobre a possibilidade viável para recorrer a um serviço de comunicação para alcançar objetivos estabelecidos, os entrevistados responderam negativamente no geral.

ADC Benavente (entrevistado 1): “Para já não. (...) Temos outras prioridades acima na lista do que a comunicação. Por exemplo, estamos com carência de treinadores. O que queremos agora é dar formações a treinadores, que custam dinheiro, não é... e a partir de certos níveis é preciso certo grau para treinar. Além disso, os nossos treinadores já estão há muitos anos como treinadores e alguns não estão atualizados com a realidade do desporto. Queremos trazer gente nova”.

A. Stuart HCM (entrevista 2): “Poderá ser. Neste momento não me cabe a mim decidir, mas penso que não exista essa necessidade. (...) Se realmente amanhã ou depois decidirmos virarmo-nos para um patamar mais acima, aí faz sentido. As nossas seniores femininas são as que mais se adequam a esse tipo de necessidades. Certamente poderia ter alguns benefícios”.

Parede FC (entrevista 3): “Creio que seria difícil, mas não impossível porque um investimento na comunicação teria obrigatoriamente algum retorno. Penso que seja uma questão de perspetiva entre o gastar e o haver. Se for uma situação explicada de uma forma interessante, eu acho que o clube pode estar aberto a fazer o investimento nessa área”.

HCP Grândola (entrevista 4): “Claro que sim. Voltamos à questão de sempre. Conforme o clube vai evoluindo vão surgindo mais necessidades. Não só a nível comunicativo, mas em tudo o resto. Tem de haver não só vontade, mas capacidade para negociar novos patrocínios. Quem sabe criar um canal do clube, fazer entrevistas no final dos jogos. Seremos nós e não a Câmara a pôr publicidades exteriores, mais ao nosso gosto. Mas isto só é possível com o crescimento do clube”.

Galitos FC (entrevista 5): “Eu não digo que não seja possível, mas é complicado porque se num clube tão pequeno com verbas tão baixas... Se olhar à volta, há clubes que fazem isso. Se falar da nossa concorrência, o FC Barreirense, há duas épocas contratou um *freelancer* que começou por lhes fazer a parte do futebol, que estava melhor financeiramente, e conseguiram estender isso ao basquete. Sei que os valores não eram muitos disparatados e conseguiram manter. No nosso caso, eu gostava muito de ter, mas tem que haver uma prova efetiva de que nós, ao comunicarmos com o trabalho feito por uma agência destas, conseguíamos alcançar melhores resultados do que os que temos agora”.

AE Física DTV (entrevista 6): “Na minha opinião eu sinto-me insatisfeito com o que temos. Se calhar a física precisava de ver outra perspetiva e essa perspetiva pode ser isso que estas a falar. Talvez se existisse uma coisa como deve de ser. Se temos capacidade ou não, não te posso responder”.

Por fim, questionou-se a hipótese de existir interesse em contratar um serviço que proporcionasse uma ou mais opções como gestão de redes sociais e criação de campanhas digitais, relações-públicas e procura de patrocinadores.

ADC Benavente (entrevistado 1): “Idealmente seria um conjunto de tudo, mas acho que o que seria mais importante neste momento, até porque é uma bola de neve, seria uma melhor comunicação com os patrocinios. Se lhes conseguíssemos dar uma atenção diferente, talvez conseguíssemos somas mais avultadas ou até outras marcas que trazem uma visibilidade diferente ao clube”.

A. Stuart HCM (entrevista 2): “A mim não me escandaliza, enquanto gestor, não me choca nenhum tipo de valor, se for bem pensado. (...) Criar um departamento de comunicação é muito importante. Passar muito pelo *Instagram*, e não tanto pelo *site*, porque acho que essa rede tem uma força brutal. Se for alguém ou uma empresa profissional, conseguimos monitorizar do género: num horário, as visualizações são x, mas no intervalo de um jogo de uma Taça de Portugal, as visualizações do *site* aumentam. Claro que tem vantagens. Não me parece que um investimento em publicidade e comunicação seja a fundo perdido”.

Parede FC (entrevista 3): “Penso que a gestão de redes seria o serviço mais importante a contratar. Atualmente, vê-se mais depressa o *Instagram* do que se lê um jornal e quem lê um jornal são pessoas muito mais velhas, ou seja, acaba por fugir do nosso público-alvo. A questão dos patrocinadores, um clube que invista na imagem e que a venda mais ou menos bem nas redes sociais, está mais perto de ter mais patrocinadores e mais pessoas interessadas em trabalhar diretamente com o clube. A questão da imprensa acaba por ser pouco irrelevante principalmente na realidade do hóquei por não ter muitos jornais especializados. Digamos que o foco seriam os jornais camarários e isso não seria nada demais”.

HCP Grândola (entrevista 4): “O clube teria todo o interesse claro em ter uma comunicação trabalhada. Quem sabe até ajudaria a modalidade a crescer. (...) De acordo com a realidade, a direção até poderia ter verba, mas eu duvido é que haja empresas que queiram trabalhar com tão pouco dinheiro. Talvez em vez de 1000 euros por mês, passaria a 1000 euros por ano”.

Galitos FC (entrevista 5): “Se alguém nos oferece algo que é quase “autopagável” é sempre uma excelente ideia. Ou seja, alguém que nos conseguisse angariar patrocinadores e que trouxesse uma verba interessante, claramente é um serviço a pagar. (...) A nível da presença dos eventos também discutimos muito isso. Qualquer um de nós, especialmente os treinadores, terá uma capacidade maior de angariar ou de convencer os pais que este é o clube certo para os filhos, porque há pormenores que nós conseguimos explicar de uma maneira mais interessada e estas coisas acabam por ser muito específicas e eu não sei se a empresa tem a capacidade para isso. Por vezes, não é só ter uma rapariga bonita a entregar papéis. Ter alguém que explique o amor que tem por aquilo é diferente. Em relação às redes sociais é sempre complicado para um clube pequeno porque se falarmos de um clube mais nacional ou que está numa primeira divisão e tem uma facilidade de chegar a todo o lado. A nós não nos interessa propriamente angariar miúdos de Lisboa, por exemplo, portanto o alcance nas redes sociais não é tudo. (...) Por vezes nem precisa de ser um grande profissional, mas basta ter alguém que esteja dedicado e tenha bons conhecimentos nesta área para se fazer um trabalho completamente diferente do meu que sou treinador, sou estatístico, faço isto e tenho dois filhos e ainda tenho o meu trabalho normal, portanto é completamente diferente e os resultados que nós teríamos seriam melhores. A questão por vezes fica em convencer que este investimento iria trazer realmente algo palpável e que era muito melhor do que aquilo que temos agora”.

AE Física DTV (entrevista 6): “Sim, considero que a Física ainda está longe do que são as suas possibilidades. Qualquer inovação, situação, mudança estratégica ou ideia nova iria satisfazer as pessoas porque aquilo não está bem. Claro que quando tu sabes que aquilo não está bem, qualquer coisa vai ser melhor. Se estivéssemos bem, talvez não falássemos dos três níveis, mas apenas de um. Obviamente que a Física está a necessitar de algo assim. A Física precisava de investir mais para ter mais retorno. Se é um campo onde o clube tem alguma debilidade e tem obrigatoriamente de produzir muito mais... Porque a angariação de patrocinadores, por exemplo é preponderante. A Câmara não dá tantos apoios, o gás subiu 50% e imagina as 500 pessoas a tomar banho por dia e uma piscina de 50 metros. As despesas crescem. Os combustíveis... E é através dos patrocinadores que te vais safar. No fundo qualquer proposta vinda de uma entidade é sempre bem-vinda”.

4.6. Reflexões finais

Depois da recolha dos dados apresentados e de analisar algumas noções de autores especializados, conseguimos identificar que o desporto representa uma influência muito grande nas comunidades e naqueles que as constituem, fazendo-os desenvolver um sentimento de pertença, coesão social e bem-estar social (Dalen e Seippel, 2021).

Espelho disso são as várias atividades que os clubes entrevistados desenvolvem para atrair novos praticantes e estar perto das suas comunidades (quer reais, quer digitais). O representante da Física DTV, por exemplo, diz que o clube desenvolve vários campos de férias, enquanto a Stuart HCM está bastante envolvida no projeto “desporto para todos” facilitando o acesso a materiais desportivos a todos os que pretendam praticar a modalidade.

Todas estas ações estão relacionadas com o incentivo do bem-estar social no desporto (Dalen e Seippel, 2021), mas também representam estratégias de marketing desportivo e métodos de comunicar no desporto. Em concordância com Pederson, Miloch e Laucella (2007) estas estratégias acabam por atrair alguma atenção para estes clubes.

Ainda assim, detetou-se alguns défices na estruturação da comunicação destes clubes. Logo à partida, a própria organização e atribuição de tarefas pelos clubes afasta-se daquilo que os autores acima referidos entendem como áreas de intervenção porque acabam por ter poucas pessoas para desempenhar diferentes papéis nas cinco áreas mencionadas (Pederson, Miloch e Laucella, 2007) e conseqüentemente ficam muito longe de alcançar a potencialidade total que uma agência de comunicação se propõe a fazer (Sebastião, 2012).

Embora esta seja uma realidade, os clubes ainda conseguem alcançar os principais eixos do marketing desportivo (Sá e Sá, 2002), mas sempre com bastante dificuldade. Estas organizações conseguem publicitar-se junto do seu público, mas apenas recorrendo à divulgação de conteúdos via redes sociais e atividades exteriores em escolas ou organizadas pela Câmara Municipal, ou seja, estar onde o público-alvo está (Newman, 2013). Conseguem realizar vendas diretas, não através de bilheteira, mas recorrendo principalmente a serviços de bar ou focando nas mensalidades dos atletas. E ainda se promovem e trabalham o *merchandise*, mas com muito poucos recursos, produzindo apenas o essencial, como partilharam os Treinadores do Galitos FC e do HCP Grândola quando produzem flyers e cartazes para distribuição.

Da mesma forma, mesmo utilizando as redes sociais com os objetivos certos (Coyle, 2010), acabam por não tirar o melhor proveito das plataformas, uma vez que não conseguem delinear estratégias corretas, muitas das vezes por falta de conhecimento ou falta de pessoal.

É nesta dimensão que entram as agências de comunicação, um empreendedor que trabalhe na área da comunicação ou um *Community Manager*. Para poder colmatar as necessidades destes clubes, os profissionais envolvem-se no ambiente da organização e criam fórmulas estratégicas e implementam-nas da melhor forma (Sousa, 2020), representando sempre o cliente ou o conjunto de clientes na relação com os diversos públicos (APECOM, s.d.) tendo sempre em mente as cinco tarefas principais delineadas pela AERCO (2009).

A solução parece ser assim tão simples no que toca ao desenvolvimento da comunicação destes clubes, mas acaba por ser uma questão financeira que trava a evolução e nesse aspeto, não existe nenhuma agência de comunicação ou profissional da área que consiga trabalhar rumo à sustentabilidade e viabilidade de um projeto de comunicação para modalidades em Portugal. Isto porque é através da angariação de patrocinadores e investidores que estes emblemas conseguem criar algum conforto monetário, sendo esse outro dos focos de trabalho do marketing desportivo (Sá e Sá, 2002). Apesar de alguns clubes entrevistados se dedicarem a esse trabalho e reconhecerem que é fundamental para fazer a organização crescer, é mais uma vez a questão da falta de pessoal e falta de tempo para chegar a melhores resultados. Até porque grande parte dos patrocínios acolhidos são empresas conhecidas de membros das direções ou que se envolvem por estarem inseridos nas mesmas comunidades.

Desta feita, os clubes entrevistados acabam por entender que existe uma necessidade enorme de ajuda num trabalho que consideram fundamental, mas por outro lado, não têm como pagar por esse serviço que também reconhecem ser crucial para o desenvolvimento não só dos próprios clubes, mas também das modalidades onde estão inseridos.

É assim que se consegue responder à pergunta de partida estabelecida para esta investigação, sendo muito complicado sustentar e viabilizar a criação de um projeto de comunicação independente dedicado às modalidades menos praticadas em Portugal.

CAPÍTULO 5

Conclusão

Conseguimos então, através da realização desta investigação perceber que grande parte dos clubes de modalidades menos praticadas em Portugal acabam por ser muito semelhantes quanto à sua organização estrutural a nível da comunicação.

Estes emblemas de pequenas dimensões reconhecem que a comunicação desempenha um papel fundamental para a sua visibilidade e crescimento, mas comunicam-se através das maiores plataformas de comunicação sem qualquer estratégia definida e por vezes até assumem que estão presentes nestes meios simplesmente porque toda a gente está. Até mesmo com alguns objetivos estipulados, confessam que os vão atingindo com alguma dificuldade por diversos motivos.

Embora possa parecer simples resolver o paradigma destes clubes, o grande problema retorna sempre à falta de poder financeiro para poder investir numa boa comunicação. As várias entidades restringem-se à disponibilidade dos diretores, pais e atletas com algum conhecimento na área para produzir conteúdos com alguma qualidade e normalmente trabalham sempre *pro bono*. Até mesmo quando conseguem investir em comunicação, acabam por não obter o resultado pretendido, talvez por não terem conhecimento das diferentes opções ou por não existir mercado que colmate as suas necessidades.

Entendemos também que pode não se tratar apenas de uma questão de viabilidade financeira, mas também uma questão de reconhecimento e valorização dessas modalidades pela sociedade em geral. As modalidades menos populares enfrentam desafios adicionais, como a falta de visibilidade nos meios de comunicação tradicionais e a escassez de patrocínios. No entanto, a comunicação bem planeada e estruturada pode criar um cenário em que esses desportos se possam destacar, contar as suas histórias e envolver as respetivas comunidades.

Assim, os resultados deste estudo também mostram que a construção de parcerias estratégicas, tanto com empresas locais quanto com outras instituições, pode ser uma fonte valiosa no apoio financeiro e consequentemente uma maior atração de recursos para projetos de comunicação. Neste sentido, ressalta-se assim a importância da colaboração com empresas especializadas em comunicação e marketing, no contexto da sustentabilidade destas iniciativas.

Deparámo-nos ainda com uma débil capacidade de entendimento quanto à possível criação de conteúdos para as redes sociais. É importante destacar que a comunicação não se limita apenas à promoção dos resultados desportivos, bem como horários de treinos e divulgação de atividades. A comunicação pode ser uma ferramenta poderosa para educar, consciencializar e inspirar a comunidade digital a se envolver mais ativamente não só com a prática do desporto e desenvolvimento do bem-estar, mas também com as modalidades menos praticadas. Não aumentaria apenas o apoio e o interesse por essas modalidades, mas também pode ter um impacto positivo no desenvolvimento de talentos locais e no crescimento do desporto de formação.

Em última análise, a sustentabilidade e viabilidade de um projeto independente de comunicação dedicado às modalidades menos praticadas em Portugal depende não apenas da disponibilidade de recursos financeiros, mas também da determinação e da capacidade de adaptação dos clubes envolvidos. Como pudemos analisar através de alguns Relatórios de Contas, os clubes conseguem todos os anos obter lucro. Mesmo assim, acabam por manter algum dinheiro em caixa para poderem estar prevenidos para qualquer situação urgente. Neste sentido, conseguem sempre poupar dinheiro, mas nunca o suficiente para investirem num departamento que tanto reconhecem ser essencial ao desenvolvimento do clube e garantirem a segurança e manutenção do mesmo.

Por mais que compreendam as suas necessidades específicas, reconheçam o valor estratégico da comunicação e alguns representantes destes clubes terem o desejo de alcançar patamares maiores no que diz respeito a este departamento, independentemente de terem o potencial para construírem, com a ajuda de empresas ou profissionais especializados, projetos de comunicação bem-sucedidos que contribuam para o crescimento e a prosperidade do clube, o poder financeiro não lhes permite avançar.

Neste sentido, conclui-se com este trabalho que o desenvolvimento de um projeto independente não teria capacidade de sobrevivência, uma vez que o seu público, por mais que tenha interesse num serviço que colmate as suas grandes necessidades, não teria capacidade para pagar.

5.1. Limitações do estudo

Ao longo deste trabalho, encontraram-se algumas limitações. Primeiramente, tornou-se algo complicado encontrar literatura científica sobre comunicação em modalidades desportivas sem o foco no futebol.

Em segundo lugar, o tamanho da amostra e representatividade acaba por ser um pouco pequena, ainda que se tenha tentado abranger diferentes locais do país, bem como três diferentes modalidades. A limitação passou pela dificuldade de obtenção de contactos diferenciados, uma vez que existia uma grande proximidade com a modalidade hóquei em patins, por parte do investigador.

Seguidamente, apenas foi possível disponibilizarem três relatórios de contas dos clubes entrevistados. Esta limitação acaba por dificultar um pouco mais a perceção real das capacidades financeiras de alguns clubes e retirar conclusões ainda mais concretas.

A dimensão exigida para este trabalho, não tornou possível auscultar a perspetiva dos adeptos, sócios ou atletas.

Por fim, esta investigação pode estar sujeita a limitações temporais, uma vez que as práticas de comunicação destes clubes, bem como a capacidade financeira pode transformar-se com o passar do tempo.

5.2. Futuras investigações

Com base nestas limitações podemos propor outras investigações futuras que contribuam para uma abrangência maior da compreensão da comunicação desportiva nas modalidades em Portugal.

Analisar a perspetiva dos adeptos, compreender as suas necessidades, preferências no que toca ao tipo de conteúdos desportivos consumidos e qual o impacto da comunicação na relação que estes adeptos criam com os clubes pode ser um bom ponto de partida para uma nova investigação científica.

Realizar um estudo de caso sobre um clube ou um projeto de comunicação implementado num emblema de uma modalidade menos mediática pode ensinar um pouco mais sobre estratégias eficazes de comunicação e um possível modelo de negócio.

Neste sentido, este trabalho desenvolvido para a obtenção do mestrado demonstra-se relevante para futuras pesquisas na área da comunicação desportiva, marketing desportivo e empreendedorismo ao explorar a realidade de alguns clubes, abordar as lacunas na prática de comunicação desportiva de modalidades com menor destaque em Portugal e ao apresentar alguns conhecimentos académicos e práticos para algumas organizações desportivas.

Referências Bibliográficas

- A. Stuart Hóquei Clube de Massamá (2023). Relatório & Contas. Consultado a 06 de outubro 2023. Disponível em: <https://stuarthcm.pt/download/2812/?tmstv=1696808697>
- AERCO e Territorio creativo (2009). La función del Community Manager. Consultado a 04 de agosto 2023. Disponível em: <https://www.maestrosdelweb.com/images/2010/04/community-manager.pdf>
- Almeida, A. C. (2021). Fronteiras XXI. Consultado em: 11 de janeiro de 2022. Disponível em: https://fronteirasxxi.pt/causas_da_corrupcao/
- American Marketing Association (2017), Definition of Marketing, Consultado em 06 de junho 2023. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Amnistia Internacional (2008), Discriminação no Desporto, Portugal, (online). Disponível em: http://www.amnistia-internacional.pt/dmdocuments/Discriminacao_no_desporto.pdf
- APECOM. O que faz uma Agência de Comunicação. Consultado a 03 de agosto 2023. Disponível em: <https://www.apecom.pt/files/upload/paginas/o-que-faz-uma-agencia-de-comunicacao.pdf>
- 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. Consultado a 06 de outubro, Disponível em: http://www.journalagent.com/z4/download_fulltext.asp?pdid=iuyd&plng=eng&un=IUyD74046
- Associação Educação Física e Desportiva de Torres Vedras (2022). Relatório e Contas. Consultado a 06 de outubro 2023. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1B9n9uW_3gnLg0r9WQxmxAXmpuh3JDg1R/view
- Barata, S. (2005) A Exploração de marcas no marketing do desporto. “O caso da marca Benfica no futebol”. Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade Técnica de Lisboa-ISEG. Consultado em 6 de junho 2023. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/15785>
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa edições, 70, 225.
- Billings, A.C., Butterworth, M.L., & Turman, P.D. (2012) *Communication and sport: Surveying the field*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Braun, V.; Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2. p. 77-101.
- Bryman, A. (2015) *Social research methods*. Oxford university press.
- Comissão (2007), Livro Branco sobre o desporto, Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias (online). Disponível em: <http://www.spef.pt/image-gallery/713981615085-Colgios-Treino-Desportivo-Docs-de-Referencia-Livro-Branco-sobre-o-Desporto.pdf>
- Castells, M. (1999). *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*, vol. 3. São Paulo: Paz e terra.
- Castells, M., Cardoso, G. (2006), *A Sociedade em Rede. Do Conhecimento à Acção Política*. Imprensa Nacional – Casa da Moeda. Disponível em: <http://precog.com.br/bc-texto/obras/2021pack0286.pdf#page=16>
- 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-socialmedia-build-a-strategic-advantage>
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2006) *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Dalen, H.B.; Seippel, Ø. Friends in Sports: Social Networks in Leisure, School and Social Media. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, 6197. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126197>
- EPortugal (2021). Comissão Europeia apresenta objetivos digitais até 2030. 11 de março 2021. Consultado a 07 de agosto. Disponível em: <https://eportugal.gov.pt/noticias/comissao-europeia-apresenta-objetivos-digitais-ate-2030>
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa. Monitor.
- Ferreira, F. (2004). Síntese da História do Desporto. *Povos e culturas*, 151-172.
- Freitas, C. (2000), *O Significado Social Do Desporto Nas Classes Sociais: Uma Análise Do Fenómeno*, Dissertação e Doutoramento em Ciências do Desporto, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Porto, (online). Disponível em: <http://www.fade.up.pt/cifi2d/files/clara.pdf>

- Fundação Benfica. (2023). Entrega de prémios “Para ti Se não faltares!”. Consultado a 18 de outubro de 2023. Disponível em: <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/agora/media-list/videos/2023/05/11/clube-fundacao-benfica-entrega-premios-para-ti-se-nao-faltares-2-periodo-2023>
- Fundação Uned (2013). Curso de Community Management 7ª Edición. Consultado a 04 de agosto 2023. Disponível em: https://www.fundacion.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/6387/cursoencommunitymanagementfebrero2014.pdf
- Gajanand, G. e Rajesh, M. (2016) "A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework", Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 22, No 2, pp. 130 – 145
- Gil, A. C. (2010) Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- INE (2020). Sociedade da informação e do conhecimento. Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias. 20 de novembro 2020. Consultado a 07 de agosto 2023. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=465024825&att_display=n&att_download=y
- INE (2021). Sociedade da Informação e do Conhecimento – Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas. 22 de novembro 2021. Consultado a 07 de Agosto 2023. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473557706&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- INE (2022). Desporto em números - 2021. Consultado a maio 2023. Disponível em: https://www.ine.pt/ine_novidades/DENum2021/index.html
- INE (2023). Desporto em números - 2022. Consultado a 07 de agosto 2023. Disponível em: https://www.ine.pt/ine_novidades/DesportoEmNumeros2022/
- Janela de Esperança (16 de fevereiro de 2022). Obtido de <https://sicnoticias.pt/janela-de-esperanca/temas/educacao/2022-02-16-quem-nao-faltar-recebe-um-premio>
- Keyes, Corey Lee M. (1998). Social Well-Being. Social Psychology Quarterly, 61(2), 121– 140. <https://www.jstor.org/stable/2787065>
- Keyes, Corey L.M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. Journal of Personality and Social Psychology, 82(6), 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Journal of Marketing, Volume 35. PP 3-12.
- Kotler, P. (2000). Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice - Hall, 2000.
- Kotler, P. and Keller, K. (2006) Marketing Management. 14th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kotler, P. (2010) Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: <https://arquivojonas.files.wordpress.com/2021/02/livro-marketing-3.0.pdf>
- L’Etang, J. (2013). Sports public relations. London: SAGE Publications.
- Malho, J. (2018), O papel do desporto para a inclusão social de jovens em risco. Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo. Universidade de Coimbra. Consultado em Maio 2023. Disponível em: https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/83495/1/disserta%C3%A7%C3%A3o_Jo%C3%A3o%20Paulo%20Malho_MISIE_2018.pdf
- Martínez, A. (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager. Pangea – Revista de la Red Academia de Comunicación. Artigo nº4, págs. 74-97. Disponível em: <https://www.revistapangea.org/index.php/revista/article/view/12/12>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), pp. 370-396.
- Maklan, S., Knox, S., & Ryals, L. (2008). New trends in innovation and customer relationship management: a challenge for market researchers. International Journal of Market Research, pp. 221-240.

- Miranda, J. (2023). Entrega de prémios "Para ti Se não faltares!". Consultado a 18 de outubro 2023. Disponível em: <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/agora/media-list/videos/2023/05/11/clube-fundacao-benfica-entrega-premios-para-ti-se-nao-faltares-2-periodo-2023>
- Morin, E. (2014) A cabeça bem-feita: repensar a reforma – reformar o pensamento. Tradução Eloá Jacobina, 21ª ed., Rio de Janeiro, 2014., p. 67.
- Mullin, B., Hardy, S., Sutton, W. (1993) Sports Marketing. Champaign: Human Kinetics Publishers.
- 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.
- Nogueira, E. (2012) Responsabilidade Social das Empresas: Passado versus Actualidade, dissertação em Economia Social e Solidária, p.24.
- Observador (2023). Banco de Portugal vê a economia a crescer ainda mais, 2,7%, e Centeno pede “estabilidade”. Edgar Caetano. 16 de junho 2023. Consultado a 07 de agosto 2023. Disponível em: <https://observador.pt/2023/06/16/banco-de-portugal-volta-a-melhorar-previsoes-de-crescimento-da-economia-pib-aumenta-27-em-2023/>
- Ortiz, À. (2016). La integración del marketing online com la optimización y el community manager para pymes a nivel internacional para el 2016. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y negocios), 3(2), 21-24. Disponível em: <https://doi.org/10.22579/23463910.57>
- Osterwalder A. e Pigneur, Y. (2002) An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness. Universite de Lausanne. Ecole des Hautes Etudes Commerciales, pp. 15- 35.
- Parede Foot-Ball Clube (2023) Relatório de Gestão. Consultado a 06 de outubro 2023. Disponível em: <http://paredefc.pt/wp-content/uploads/2023/06/RELATORIO-DE-GESTAO-DO-PAREDE-FC-ANO-2022.pdf>
- Pederson, P. S., Miloch, K., & Laucella, P. (2007). Strategic sport communication: Engelska: Human Kinetics Publishers
- Peixoto, M. (2021). Jornal de notícias. Consultado em: 11 de janeiro 2022. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/governo-vai-cumprir-meta-do-defice-mas-contas-estao-estruturalmente-piores-avisa-centeno>
- Pires, G. (2007) Agôn | Gestão do Desporto: o jogo de Zeus. Porto Editora. P. 114 a 115. Consultado em Maio 2023. Disponível em: <https://recursos.portoeditora.pt/recurso?id=192937>
- Pits, G. B. e Stotlar, K. D. (2002), Fundamentos de Marketing Desportivo, São Paulo: Phorte e Editora.
- Poirier J, Valladon S, Rambaut P. (1983) Les récits de vie. Théorie et pratiques, PUF.
- Público (2023). Nove em cada dez jovens usam redes sociais desde os 13. Pais não sabem o que fazer. Consultado a 30 de maio 2023. Disponível em: <https://www.publico.pt/2023/05/30/impair/noticia/nove-dez-jovens-usam-redes-sociais-desde-13-anos-revela-estudo-2051500>
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais, 4ª Ed., Gradiva, Lisboa.
- Recuero, R. (2003). Comunidades virtuais - Uma abordagem teórica. Consultado em Maio 2023. Disponível em: <https://www.bocc.ubi.pt/pag/recuero-raquel-comunidades-virtuais.pdf>
- Rheingold, H. (2000). The virtual community: Homesteading on the electronic frontier. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Rodrigues, S. (2008). Manual Técnico do Formando: “Empreendedorismo”. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. Disponível em: <https://www.anje.pt/wp-content/uploads/2019/09/Empreendedorismo-v10-final.pdf>
- Ryff, C., & Keyes, C. (1995). The structure of psychological well-being revisited. Journal of Personality and Social Psychology, 69(4), 719-727. doi: 10.1037//0022-3514.69.4.719
- Sá, C. & Sá, D. (2002) Marketing para Desporto – Um jogo empresarial – Porto Edições IPAM, 2ª edição. Consultado em 5 de junho 2023. Disponível em: https://books.google.pt/books?id= jLu_BZrxgIC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false
- Savoie-Zajc, L. (2003) A entrevista semi-dirigida. In B.Gauthier, (Dir.) Investigação social: da problemática à colheita de dados (3ª ed.), (pp.15-32). Loures: Lusociência.

- Sebastião, S., Azevedo, C., Dias, D., Santos, L. (2012). “Faz o que te digo, mas não olhes para o que eu faço”: as Consultoras de Relações Públicas e a Comunicação Digital, em Portugal. Observatorio (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas) Journal, volume 6 - nº1
- Sousa, J. Júnior, L. Batista da Costa, W. Nóbrega, K. (2020). Estratégias Empreendedoras e Estratégias Inovadoras: Uma Revisão Sistemática. XX Congresso Virtual de Administração. Convibra. 2020.
- Sports 4 CD (2016), Manual: Desporto para o desenvolvimento da comunidade. Consultado em maio 2023. Disponível em: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/53ba90b0-47ba-4c15-bcb2-109d58a15ef3/HANDBOOK%20SPORTCD%20PT.pdf>
- Strauss, A. Corbin, J. (2009) Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed.
- TEDx (2010). TEDxNYED – HenryJenkins – 03/06/2010. TEDxTalks. Disponível em: TEDxNYED - Henry Jenkins - 03/06/10
- Timmers P. (1998). Business Models for Electronic Markets. EM-Electronic Markets VOL. 8 – No. 2, pp. 2-4.
- Tönnies, F. (1942). Princípios de Sociologia. México: Fondo de Cultura Económica. [1931].
- Vriend, N., (1994), Self-organized markets in a decentralized economy (Working Paper No. 94-03-013), Santa Fe Institute.
- Williams, C. Lee, SH. (2011). Political Heterarchy and Dispersed Entrepreneurship in the MNC. Journal of Management Studies, v. 48, ed. 6, pg. 1234-1268, 2011.