

A comunicação estratégica, a promoção da marca desportiva e o cultivo de adeptos: Estudo de caso do CD Santa Clara.

Pedro Miguel Medeiros Costa Tavares da Rocha

Orientadora: Professora Catedrática Sónia Pedro Sebastião

Dissertação para obtenção de grau de mestre em Ciências da Comunicação, vertente de Comunicação Estratégica

Lisboa
2022

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

A comunicação estratégica, a promoção da marca desportiva e o cultivo de adeptos: Estudo de caso do CD Santa Clara

Pedro Miguel Medeiros Costa Tavares da Rocha

Orientador: Professora Catedrática Sónia Pedro Sebastião

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Ciências da Comunicação, vertente de Comunicação Estratégica

Júri:

Presidente:

- Doutora Alice Maria Quelhas Lima Donant Trindade, Professora Associada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Vogais:

- Doutora Sónia Margarida Pedro Sebastião, Professora Catedrática do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

- Doutora Susana Maria de Carvalho Carreira Fernandes Spínola, Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Lisboa
2022

Resumo

A comunicação estratégica tem adquirido um papel cada vez mais relevante na gestão organizacional, na medida em que é crucial para o cumprimento dos objetivos e da missão das organizações. Especificamente, as organizações desportivas investem nessa área com o intuito de aumentar a reputação das marcas desportivas e de criar comunidades de marca baseada na lealdade e afinidade dos adeptos. Contudo, as organizações desportivas possuem recursos económicos, humanos e logísticos diferentes, e os clubes com menor dimensão, nomeadamente os regionais, necessitam de uma gestão da comunicação mais eficiente. Com a pergunta de partida: “Como é que a comunicação estratégica é usada na promoção da marca desportiva e no cultivo de adeptos pelo CD Santa Clara?” esta investigação visa caracterizar a estratégia de comunicação do clube, identificar as técnicas de comunicação utilizadas e explorar os temas das campanhas de comunicação, utilizando o CD Santa Clara como estudo de caso para compreender como é feita a promoção de marca e o cultivo de adeptos numa organização desportiva caracterizada pelo regionalismo. Adicionalmente, pretende-se aferir as perceções dos adeptos do CD Santa Clara sobre a comunicação do clube. Recorreu-se ao método misto sequencial exploratório, realizando-se duas entrevistas semiestruturadas com o diretor de comunicação e com o diretor de marketing do CD Santa Clara. Complementarmente, realizou-se uma análise de conteúdo aos meios de comunicação do CD Santa Clara e aos órgãos de comunicação sociais mais relevantes para o estudo. Para aferir as perceções dos adeptos do clube, foi realizado um inquérito por questionário, que obteve 160 respostas. Concluiu-se que a comunicação do CD Santa Clara procura promover a sua marca desportiva através da valorização dos seus ativos, do incentivo à bilheteira e *merchandising*, e da elevação da notoriedade da marca no estrangeiro. Em relação ao cultivo de adeptos, o clube procura aumentar a proximidade com os seus adeptos, através da defesa da cultura local e do regionalismo, e incentivar os jovens açorianos a apoiarem o CD Santa Clara. Do mesmo modo, os adeptos do clube preferem conteúdo focado nos atletas e equipa técnica e na promoção da bilheteira, valorizando também a projeção da identidade açoriana.

Palavras-Chave: comunicação estratégica; relações públicas; organizações desportivas; marca desportiva; cultivo de adeptos; regionalismo; comunidades de marca

Abstract

Strategic communication has acquired an increasingly relevant role in organizational management, as it is crucial for the accomplishment and fulfillment of the organization's mission and goals. Specifically, sports organizations invest in this area in order to increase the reputation of sports brands and to create brand communities based on fans' loyalty and passion. However, sports organizations have different economic, human and logistical resources, and smaller clubs, particularly regional ones, need more efficient communication management. With the starting question: "How is strategic communication used in the promotion of sports brand and fan cultivation by CD Santa Clara?" this research aims to characterize the club's communication strategy, identify the communication techniques used and explore the themes of the communication campaigns, using CD Santa Clara as a case study to understand how a sports organization characterized by regionalism promotes brand growth and the cultivation of supporters. Additionally, it is intended to gauge the perceptions of CD Santa Clara's supporters about the club's communication. Using the mixed sequential exploratory method, two semi-structured interviews were conducted with the director of communication and with the director of marketing of CD Santa Clara. Complementarily, a content analysis was carried out with CD Santa Clara's media and the most relevant social communication media for the study. To assess the perceptions of the club's supporters, a questionnaire survey was carried out, which received 160 responses. It was concluded that CD Santa Clara's communication seeks to promote its sports brand through the valorization of its assets, the encouragement of ticket sales and merchandising, and the spread of brand awareness abroad. In relation to fan cultivation, the club seeks to increase the proximity between the club and its supporters, through the defense of local culture and regionalism, and to encourage young Azoreans to support CD Santa Clara. Likewise, the club's supporters prefer content focused on the athletes and coaching staff and on the promotion of ticket sales, also valuing the projection of the Azorean identity.

Keywords: strategic communication; public relations; sports organizations; sports brands; fan cultivation; regionalism; brand communities

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais e ao meu irmão, pelo apoio, carinho e amor que sempre demonstraram, e que apesar da distância, tiveram sempre presentes.

À minha namorada, Maria, agradeço a motivação que me deu ao longo de toda a minha vida académica, repleta de momentos bons resultantes do seu amor, amizade e auxílio constante.

Aos meus amigos, agradeço o apoio e generosidade ao longo dos anos. Estou grato por todos os convívios e etapas que passamos juntos. São a minha segunda família.

Ao CD Santa Clara, especialmente o departamento de comunicação, agradeço a disponibilidade, cooperação e ajuda que forneceram, tornando possível a realização desta tese de mestrado.

À minha orientadora Professora Catedrática Sónia Pedro Sebastião, agradeço a partilha de conhecimentos, e em especial, a sua paciência, compreensão e permanente apoio ao longo do mestrado.

Ao ISCSP, a todos os professores e colegas de curso, agradeço a amizade e a partilha de experiências profissionais e pessoais.

Muito obrigado a todos.

Índice

Resumo	I
Abstract.....	III
Agradecimentos	IV
Introdução	1
1. Comunicação estratégica e comunicação de marketing nas organizações desportivas.....	3
1.1 Comunicação estratégica e estratégia de comunicação	3
1.1.1. Comunicação de marketing e <i>PESO Media Model</i>	4
1.1.2 Diferentes Técnicas de Comunicação.....	6
1.2 A comunicação estratégica no desporto e no futebol	7
1.2.1 Marca desportiva: reputação e regionalismo	10
1.3 Públicos, comunidade e comunidades de marca	12
1.3.1 <i>Encoding e Decoding</i> e a perceção do público.....	14
2. Opções metodológicas.....	15
2.1 Técnicas metodológicas: entrevistas e inquérito por questionário	17
2.2 Estudo de Caso: CD Santa Clara	19
3. Apresentação de resultados	22
3.1 Estratégia de comunicação do CD Santa Clara	22
3.1.1 Patrocinadores	25
3.2 Técnicas de comunicação do CD Santa Clara	28
3.3 Promoção de marca e cultivo de adeptos.....	39
3.4 Campanhas de comunicação do CD Santa Clara.....	44
3.4.1 Planeamento e avaliação.....	57
4. Discussão de resultados	61
Conclusão	66
Referências Bibliográficas.....	70
Apêndices	74
Apêndice 1. Entrevista a Luís Barreira, diretor de comunicação do CD Santa Clara	74
Apêndice 2. Entrevista Hugo Cunha, diretor de marketing do CD Santa Clara.....	85
Apêndice 3. Resultados do Inquérito por Questionário.....	87

Índice de tabelas

Tabela 1: Patrocinadores do CD Santa Clara	25
Tabela 2: <i>Análise PESO Media Model</i>	28
Tabela 3: Grau de satisfação dos adeptos acerca da comunicação do CD Santa Clara.....	31
Tabela 4: Grau de satisfação dos adeptos acerca da comunicação do CD Santa Clara nos media tradicionais	33
Tabela 5: Regionalismo e laços de efetividade	43
Tabela 6: Assiduidade os adeptos inquiridos nos jogos do CD Santa Clara no Estádio de São Miguel.....	45
Tabela 7: Assiduidade os adeptos inquiridos nos jogos do CD Santa Clara no Estádio de São Miguel.....	90

Índice de gráficos

Gráfico 1: Os patrocinadores mais promovidos nos canais de comunicação do CD Santa Clara segundo os adeptos inquiridos.....	27
Gráfico 2: Suportes de comunicação digital do CD Santa Clara mais utilizados pelos adeptos.	30
Gráfico 3: Frequência de consumo de merchandising do CD Santa Clara	40
Gráfico 4: Localização da compra de merchandising do CD Santa Clara	41
Gráfico 5: Tema das campanhas de comunicação mais apreciado pelos adeptos do CD Santa Clara	59
Gráfico 6: Campanhas de comunicação mais apreciadas pelos adeptos do CD Santa Clara	60
Gráfico 7: Sexo dos adeptos inquiridos.....	87
Gráfico 8: Grupo etário dos adeptos inquiridos.....	88
Gráfico 9: Local de residência dos adeptos inquiridos.....	88
Gráfico 10: A comunicação do CD Santa Clara fomentou o seu consumo de produtos de patrocinadores do clube?	89
Gráfico 11: Percentagem de adeptos inquiridos inscritos como sócios do CD Santa Clara	89
Gráfico 12: Meios de comunicação mais utilizados para obter informação sobre o CD Santa Clara	90

Índice de Figuras

Figura 1: Mapeamento de públicos do CD Santa Clara relevantes para o estudo de caso.....	21
Figura 2: Publicação jornal A Bola – Campanha “Em campo nunca seremos só 9”	34
Figura 3: Publicação jornal O Jogo – Nova contratação do CD Santa Clara	35
Figura 4: Publicação jornal <i>Record</i> – Defesa da cultura local	35
Figura 5: Publicação jornal A Bola – Comunicado oficial do CD Santa Clara.....	36
Figura 6: Publicação jornal A Bola – Caso de doping de Allano.....	37
Figura 7: Publicação jornal A Bola – Caso Morita	38
Figura 8: Merchandising do CD Santa Clara	39
Figura 9: Campanha “Em campo nunca seremos só 9”: Promoção do jogo CD Santa Clara vs Portimonense Sporting Clube.....	46
Figura 10: Campanha “Vem connosco à Final Four”.....	47
Figura 11: <i>Giveaway</i> FIFA 22 – Dia dos amigos	48
Figura 12: <i>Giveaway</i> camisola autografada.....	49

Figura 13: Campanha merchandising “Bravos Históricos”	50
Figura 14: Campanha merchandising “Amor a dobrar”	51
Figura 15: Apresentação de Pipe Gómez	52
Figura 16: Apresentação de Mário Silva	53
Figura 17: Campanha “Procura-se Seleccionador de adeptos”	54
Figura 18: Campanha “Freebet Weekend”	55
Figura 19: Campanha “Ofereça Sorrisos”	56
Figura 20: Campanha “Juntos fazemos a diferença”	57

Introdução

A comunicação estratégica tem adquirido uma maior importância para as organizações desportivas, pois existe uma maior preocupação em fomentar relações a longo prazo com os seus públicos-alvo, de forma a criar comunidades de marca, para quem as organizações produzem e transmitem mensagens (Pedersen, Laucella, Kian & Geurin, 2020). É a partir da comunicação estratégica que as organizações definem a sua estratégia para a comunicação, e estabelecem diretrizes para a promoção de marca e de produtos (Pedersen et al., 2020). Por conseguinte, intensifica-se o valor da comunicação estratégica no desporto, dada a sua importância na gestão das organizações.

O tema desta dissertação enquadra-se no estudo da comunicação estratégica a nível meso, área de investigação prioritária em comunicação do ISCSP. Os departamentos de comunicação, e essencialmente os profissionais de relações públicas, adquiriram um maior papel na gestão organizacional e na comunicação de marketing das organizações desportivas (Pedersen, 2013). A literatura científica sobre esta questão tem vindo a aumentar, o que demonstra a relevância deste estudo para as ciências da comunicação. Contudo, parte desta literatura incide sobre organizações desportivas com poder económico e social, como os estudos de Chanavat, Desbordes & Lorgnier (2017) e García (2011), focados no Liverpool FC e o Real Madrid FC, respetivamente, duas das maiores organizações desportivas do mundo. A falta de estudos de caso sobre organizações desportivas com menor notoriedade resulta em investigação científica que não reflete sobre as dificuldades de gestão de comunicação em clubes com menor dimensão, poder económico e projeção mediática, obrigando-os a uma gestão mais eficiente. Consequentemente, há necessidade de abordar este tema e aprofundá-lo, de forma a perceber quais as necessidades da comunicação estratégica no futebol, e como satisfazê-las, tomando como estudos de caso clubes com menor notoriedade.

Esta dissertação pretende abordar a comunicação estratégica das organizações de desporto no panorama português, mais especificamente no futebol. Para isso, a investigação incide no estudo de caso do CD Santa Clara através da identificação e compreensão da operacionalização da comunicação estratégica do clube. O estudo de caso do CD Santa Clara justifica-se pela sua localização geográfica - é a instituição com maior prestígio e sucesso desportivo a nível futebolístico do arquipélago dos Açores - e pela distinção da sua comunicação. Tanto a Liga Portugal como a *Marketeer* destacaram

a criatividade e utilização de meios digitais pelo departamento de comunicação do clube, especificamente na utilização das redes sociais *online* para a promoção da reputação e notoriedade dos atletas profissionais do clube (Liga Portugal, 2021).

A pergunta de partida para o estudo é: “Como é que a comunicação estratégica é usada na promoção da marca desportiva e no cultivo de adeptos pelo CD Santa Clara?”. Definiram-se os seguintes objetivos específicos: caracterizar a estratégia de comunicação adotada pelo CD Santa Clara na sua promoção de marca; identificar as técnicas de comunicação utilizadas pelo CD Santa Clara para a sua promoção de marca e cultivo de adeptos; explorar os temas das campanhas de comunicação do CD Santa Clara e a sua presença nos órgãos de comunicação social; e por fim, aferir as perceções dos adeptos do CD Santa Clara sobre a comunicação do clube.

Esta dissertação está estruturada em quatro pontos fundamentais que incluem um enquadramento teórico sobre os conceitos essenciais ao estudo, nomeadamente sobre a comunicação estratégica, estratégia de comunicação, comunicação de marketing e públicos, e consequente importância dessas áreas para o estudo da comunicação estratégica do CD Santa Clara. A revisão de literatura aborda também outros estudos de caso elaborados de diferentes organizações desportivas, que permitem uma maior contextualização do tema e maior perceção sobre a realidade comunicacional dessas organizações. Adicionalmente, é realizada a identificação e exploração das abordagens teóricas associadas ao estudo, nomeadamente o *Encoding e Decoding* de Hall (1973) e o *PESO Media Model*. Seguem-se as opções metodológicas, nomeadamente a exposição dos objetivos específicos desta investigação, as técnicas metodológicas utilizadas e uma apresentação do CD Santa Clara. A apresentação de resultados explora a estratégia de comunicação do CD Santa Clara, os seus patrocinadores, as técnicas de comunicação utilizadas para a promoção de marca e cultivo de adeptos, e a exposição das campanhas de comunicação do clube, assim como o processo de planeamento e avaliação. Por fim, a discussão de resultados expõe as principais conclusões deste estudo de caso e as recomendações para investigações futuras.

1. Comunicação estratégica e comunicação de marketing nas organizações desportivas

A comunicação estratégica e a comunicação de marketing são campos fundamentais para a gestão organizacional das instituições desportivas, pois têm um papel importante para satisfazer a missão e os objetivos estabelecidos pelas organizações. Adicionalmente, a estratégia definida para essas esferas é essencial para a gestão da relação entre as organizações e os seus públicos, e para a sobrevivência económica e social das organizações no mundo do desporto, onde o vigor das comunidades de marca e o desempenho desportivo definem a sua reputação e a sustentabilidade dos projetos futuros.

1.1 Comunicação estratégica e estratégia de comunicação

A comunicação estratégica é uma área científica abrangente, caracterizada pela sua interdisciplinaridade, e pode ser definida como o uso da comunicação por uma organização, com o intuito de cumprir a sua missão (Hallahan, Holtzhausen, Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007). Incide sobre como uma organização se apresenta e promove, e como interage com os seus públicos, nomeadamente os consumidores, funcionários, investidores, *media* e líderes da comunidade (Hallahan et al., 2007). Holtzhausen & Zerfass (2013) abordam a comunicação estratégica como a prática deliberada e intencional de comunicação, que um agente de comunicação realiza na esfera pública, com o intuito de concretizar os objetivos de determinada organização. Esta definição pressupõe que a comunicação estratégica tem em vista um resultado concreto e que envolve um ou mais praticantes de comunicação que atuam em nome da identidade de uma organização. Para Plowman (2013), a comunicação estratégica é a gestão da comunicação entre uma organização e os seus principais públicos, através da criação de um diálogo a longo prazo que visa atingir objetivos mensuráveis num espaço de tempo realista. Sebastião (2021) define comunicação estratégica como:

a cocriação de significados e sentidos, desenvolvida de forma intencional e usada por uma organização (governamental, empresas, civil, sem fins lucrativos) para cumprir a sua missão e atingir os seus objetivos, respeitando os seus valores e identidade, com base numa visão consubstanciada num plano de atuação, codefinido pelo líder e pelo profissional de comunicação (p.104).

Percebe-se, então, que a comunicação estratégica tem como propósito a criação de valor por parte de uma organização, tendo sempre em consideração os recursos financeiros, humanos e materiais. Através desses meios, a comunicação estratégica conduz a diferentes táticas, expressas a médio ou longo prazo, e que contribuem para a reputação e posição das organizações a nível social e político, para o aumento dos níveis de conhecimento e para a mudança de atitudes referente a questões, produtos e serviços.

Para a compreensão do conceito de comunicação estratégica, é também importante explorar o conceito de estratégia de comunicação. Para Botan (2006), a estratégia de comunicação é definida pela estratégia geral ou *grand strategy* da organização, e funciona em prol de atingir os objetivos e metas definidos pela organização. Assim, a estratégia de comunicação guia o planeamento da comunicação, que recai sobre a definição de táticas que devem ser adotadas por todas as partes da organização, para que os objetivos e metas sejam cumpridos (Botan, 2006).

Steyn (2004) refere que grande parte da literatura sobre estratégia de comunicação reduz a sua importância a um papel operacional a nível de gestão organizacional, onde a estratégia é vista apenas como um processo de implementação de táticas. Assim, o autor sugere que a estratégia de comunicação deve ser considerada como uma estratégia funcional, com um propósito central na gestão organizacional. Alimentando-se do modelo conceptual de Moss & Warnaby (2000), onde os autores evidenciaram o papel da estratégia de comunicação nas organizações para identificar e analisar potenciais problemas e oportunidades, Steyn (2004) aponta que o processo de desenvolvimento de uma estratégia de comunicação também é relevante para a análise interna da organização, especificamente do seu perfil, estratégias, políticas, valores e cultura organizacional. Através dessa análise, é possível utilizar a comunicação para alinhar missão e objetivos, resolver problemas existentes na estratégia de uma organização e na relação com os seus públicos, com o intuito de aumentar a eficácia da gestão organizacional e adquirir uma vantagem competitiva.

1.1.1. Comunicação de marketing e *PESO Media Model*

Evidencia-se uma distinção importante entre comunicação de marketing e comunicação estratégica. A comunicação estratégica visa toda a organização e a forma como esta comunica com todos os seus públicos, desde os consumidores, patrocinadores, órgãos de comunicação, os próprios colaboradores, entre outros. Por outro lado, à

comunicação de marketing associa-se uma visão lucrativa, de rendimento monetário, que visa especificamente o público consumidor, no caso da comunicação desportiva, os adeptos (Coombs & Harker, 2021).

O conceito de comunicação de marketing é desenvolvido por duas teorias divergentes, que diferem sobre o papel e sobre o poder da comunicação de marketing na gestão organizacional. Para Blakeman (2018) a comunicação de marketing é estudada em comunicação estratégica porque é uma vertente dessa área, e consiste na forma como uma organização comunica com o seu consumidor, através da criação de mensagens específicas que são difundidas através de diferentes tipos de *media*. O objetivo é construir uma relação de longo-prazo entre as organizações e os seus públicos através de uma comunicação bidirecional. É uma área interdisciplinar que pode abordar diferentes técnicas da comunicação, como a publicidade, promoção de vendas, *branding* e as relações públicas. Para Kotler & Keller (2015), a comunicação de marketing consiste na comunicação utilizada pelas organizações para informar, lembrar ou até mesmo persuadir os seus consumidores, diretamente ou indiretamente, sobre os produtos ou serviços que fornecem. Essencialmente, defendem que a comunicação de marketing é a voz das organizações, utilizada para estabelecer diálogo e construir relações com os consumidores. Por outro lado, Botan (2006) apresenta uma visão distinta sobre comunicação de marketing, definido a mesma como uma tática, e não como uma estratégia. Isto porque, Botan (2006) interpreta que a comunicação de marketing é utilizada como instrumento de uma determinada estratégia que, por sua vez, serve para satisfazer a estratégia geral de uma organização. Assim sendo, a comunicação de marketing não implica um planeamento a longo prazo e tem como função auxiliar outras táticas de forma a atingir os objetivos definidos para uma estratégia organizacional, respeitando as normas definidas pela organização.

Verifica-se assim um papel distinto da comunicação de marketing nas organizações. Pode adquirir uma responsabilidade mais significativa na gestão organizacional, encarregue de construir e gerir relações a longo prazo com os públicos, envolvendo um maior planeamento e maior acesso aos recursos económicos e humanos das organizações. Em alternativa, pode adotar uma função menos crucial, sendo utilizada apenas como uma tática para satisfazer os objetivos de uma estratégia organizacional e, por isso, tem menos responsabilidade na gestão organizacional.

1.1.2 Diferentes Técnicas de Comunicação

O conceito de relações públicas também é ambíguo. Bruning & Ledingham (1999) propõem uma perspetiva relacional onde as relações públicas balancem os interesses da organização e dos seus públicos, desempenhando um papel relevante na gestão organizacional. Isto significa que, mais do que as questões económicas e aumento de lucros, as relações públicas devem focar-se na comunicação das organizações como ferramenta essencial para a gestão estratégica. Outros autores, como Pickton & Broderick (2005), definem as relações públicas como uma ferramenta de marketing, visto que se focam essencialmente em determinados públicos específicos e desempenham funções que envolvem a promoção de vendas, *merchandising* e outras tarefas que implicam objetivos económicos.

A publicidade é identificada como a utilização de meios de comunicação pagos por organizações e patrocinadores distintamente identificados para promover ideias, bens e serviços (Kotler et al., 1999). Crosier (1999) identifica a publicidade como a difusão de uma mensagem para um público específico através de um meio de comunicação que apresenta um custo a nível de tempo e espaço. Muitas vezes considerada como o elemento central da comunicação de marketing, especialmente devidos aos seus elevados custos promocionais, a publicidade é importante para as organizações porque permitem que as organizações alcancem diversos públicos e, simultaneamente, permitem selecionar o público essencial (*targeting*), desempenhando um papel relevante para a gestão da marca organizacional, especificamente para a diferenciação e reputação de marca (Pickton & Broderick, 2005). *Branding* é o processo de apresentar produtos e serviços através do domínio de uma marca. Mediante este processo, as organizações criam e definem uma determinada ideia ou significado de si mesma na mente dos consumidores. Assim, o *branding* tem como objetivo que os consumidores identifiquem facilmente uma marca e que a distingam dos seus concorrentes. Além de ser importante para fomentar a lealdade dos consumidores, o *branding* também é relevante para o público interno, visto que é uma tática importante para a gestão da reputação das organizações, pois os seus colaboradores devem respeitar a imagem definida para a marca (Kotler & Keller, 2015).

Shimp (2000) define promoção de vendas como atividades de marketing utilizadas para aumentar o valor percebido de determinados bens e serviços, com o intuito de incentivar uma maior motivação de compra para os consumidores. A utilização de ofertas,

campanhas de promoção de preço, *merchandising*, utilização de postos de venda e folhetos são alguns exemplos atividades de promoção de venda utilizadas pelas organizações (Pickton & Broderick, 2005).

A abordagem teórica *PESO Media Model* é relevante para este estudo e para a compreensão do papel das diferentes técnicas de comunicação nas organizações. Este modelo permite identificar a tipologia de meios utilizados na comunicação do clube, possibilitando uma maior compreensão da estratégia de comunicação definida e as táticas adotadas pela organização para atingir a sua missão. O *PESO Media Model* consiste na categorização do conteúdo mediático em quatro vertentes: *paid media*, que inclui a distribuição de conteúdo em canais de terceiros de forma paga, normalmente associada à publicidade e ao *merchandising*; *earned media*, relacionada com conteúdos sobre a marca expostos por terceiros mas sem pagamento, como entrevistas, *media releases* e outros formatos noticiosos; *shared media*, quando o conteúdo está aberto para subscritores e/ou seguidores, normalmente associada às redes sociais *online* como o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Youtube*, *Pinterest*, entre outras; e por fim, a *owned media*, ou seja, os canais de comunicação e conteúdo criado e controlado pela organização, como *blogs*, *newsletters*, relatórios e *website* (Macnamara et al., 2016).

1.2 A comunicação estratégica no desporto e no futebol

A comunicação estratégica no desporto é uma área de investigação abrangente e envolve toda a comunicação de uma organização, desde a publicidade, marketing, relações públicas, comunicação organizacional e comunicação corporativa. Porém, as entidades comunicativas no desporto e no futebol não se restringem apenas aos clubes. Os atletas e, até mesmo, as competições em que os clubes participam, podem adotar uma estratégia de comunicação (Coombs & Harker, 2021). A nível teórico, diversos autores já refletiram sobre a importância da comunicação estratégica nas organizações desportivas. Os artigos conceptuais de L’Etang (2006) e Pedersen (2012) analisam o papel da comunicação estratégica como potenciadora de uma comunicação eficaz a nível de promoção de marca e a nível organizacional. L’Etang (2006) indica que a literatura acerca da comunicação estratégica no desporto não define a importância do papel dos profissionais de relações públicas para o processo de criação de culturas no contexto das organizações desportivas. Pedersen (2012) apresenta uma visão mais otimista, defendendo uma maior publicação de artigos sobre a importância dos profissionais de

relações públicas e dos profissionais de marketing, e o seu envolvimento na implementação de estratégias de comunicação nas organizações desportivas.

Maderer, Parganas & Anagnostopoulos (2018) e Woratschek & Popp (2015) abordam a comunicação estratégica como construção de comunidades de marca em torno de uma organização desportiva e cultivo de relações a longo-prazo. Estes autores fornecem uma visão geral sobre a operacionalização da comunicação nas organizações desportivas, permitindo identificar e compreender a estratégia de comunicação adotada pelas organizações com o intuito de desenvolver as suas missões e objetivos. Maderer, Parganas & Anagnostopoulos (2018) conduziram um estudo baseado numa análise de conteúdo de documentos e textos das plataformas digitais sociais *Facebook* e *Twitter* durante três épocas desportivas, das entidades desportivas mais valiosas de cinco países diferentes: Inglaterra, Alemanha, França, Espanha e Itália. Os autores concluíram que a produção do conteúdo digital destas grandes instituições foca-se maioritariamente nos colaboradores fulcrais das organizações, especificamente nos jogadores “estrela” e no treinador principal. Isto ocorre porque é o tipo de conteúdo mais procurado pelos adeptos das organizações desportivas, visto que há um cultivo de uma relação de afeto entre os adeptos e esse público organizacional. Woratschek & Popp (2015) conduziram um inquérito por questionário *online*, com um total de 501 respostas, com o intuito de compreender quais as características que garantem uma maior lealdade entre uma comunidade e uma entidade desportiva. O inquérito demonstrou que a lealdade depende principalmente do nível de interesse da comunidade no desporto em que a organização está inserida e do nível de qualidade da comunidade. O nível de qualidade depende da interatividade entre os diferentes elementos da comunidade, a sua participação na comunidade e da qualidade das características que definem essa comunidade.

Em relação à comunicação estratégica no futebol, outros estudos de caso como Chavanat et al. (2017) e García (2011) apresentam investigações mais específicas, acerca da análise da operacionalização da comunicação estratégica em diferentes organizações desportivas, como o Liverpool FC e o Real Madrid FC. Especificamente, os estudos de caso revelam indicadores importantes para a identificação de táticas de comunicação que produzem um maior *engagement* por parte dos adeptos e simpatizantes e a relevância de uma comunicação bidirecional para o cultivo de relações a longo-prazo. Chavanat et al. (2017) conduziram um estudo de caso do Liverpool FC, uma das maiores organizações desportivas da Inglaterra, focado na análise de conteúdo das redes sociais *online* do clube.

Os autores concluem que a presença das organizações desportivas nas redes sociais *online* criou um ambiente de maior proximidade entre adeptos e os clubes (comunicação bidirecional), o que também incentivou as organizações desportivas a desenvolverem estratégias de comunicação que proporcionam um maior *engagement*, principalmente a produção de conteúdo mais personalizado aos adeptos, consoante os interesses e as particularidades sociais dos adeptos espalhados pelo mundo. García (2011) conduziu uma análise de conteúdo da comunicação estratégica do Real Madrid FC, nomeadamente a sua publicidade e os seus meios de comunicação digitais e uma análise documental de entrevistas aos principais gestores do clube, artigos noticiosos e artigos científicos entre 2006 e 2009 e entre 2009 e 2011. A recolha de dados demonstrou que a sobrevivência do Real Madrid FC a nível monetário não depende essencialmente do consumo do *merchandising* da organização, mas sim do cultivo de uma relação a longo prazo entre o clube e os adeptos, baseada na confiança entre ambos.

Os dois estudos também demonstram a correlação entre a comunicação estratégica/comunicação de marketing e os desempenhos desportivos dessas organizações, fator que influencia diretamente o sucesso ou insucesso da implementação de táticas de comunicação.

Segundo Mullin, Hardy & Sutton (2000) e Coombs & Harker (2021), as entidades desportivas têm dois grandes objetivos com o investimento em comunicação estratégica: rendimento económico e promoção da marca no contexto social. Estes dois objetivos são parcialmente indivisíveis, já que um implica o outro. Isto porque, sendo o rendimento económico e a geração de riqueza de grande importância para a sobrevivência das organizações desportivas, a promoção da marca e, conseqüentemente, o alcance de uma maior reputação no contexto desportivo, implica uma maior produção de receitas financeiras, através do incentivo do consumo de produtos e serviços, e a atração de maiores e melhores patrocinadores. Este é o papel central da comunicação estratégica no desporto.

É importante destacar que não foram encontrados artigos relevantes acerca de estudos de caso da comunicação estratégica em organizações desportivas portuguesas nas plataformas B-ON; JSTOR; RCAAP; *ScienceDirect* e EBSCO, cruzando os termos de comunicação de marketing, comunicação estratégica e estratégia de comunicação com desporto, futebol, gestão organizacional e organizações desportivas. Também, por isso,

justifica-se o interesse académico inerente à exploração mais aprofundada da comunicação estratégica no futebol português. Além disso, os estudos sobre comunicação de marketing e comunicação estratégica focam-se em alguma vertente da comunicação, como a comunicação nas redes sociais *online* ou promoção de produto, perceptível nos estudos Chavanat et al. (2017); Maderer, Parganas & Anagnostopoulos (2018) e Sharpe & Kunkel (2017). Não foram encontrados artigos que abordem toda a comunicação estratégica de uma organização desportiva, como se pretende realizar com o CD Santa Clara.

1.2.1 Marca desportiva: reputação e regionalismo

Uma marca desportiva pode ser caracterizada como uma entidade que atua numa indústria, neste caso a indústria do futebol, cuja atividade tem como objetivo cumprir os seus objetivos e criar uma comunidade à sua volta, de quem se alimenta socialmente, de forma a afirmar-se como uma peça intrínseca na sociedade e, economicamente, com o intuito de garantir a sua sobrevivência a nível financeiro (Popp & Woratschek, 2015). Assim, a comunicação estratégica no desporto invoca uma particularidade importante para o seu estudo, nomeadamente a vertente associada ao cultivo de adeptos. Para Coombs & Harker (2021), o cultivo de adeptos inclui o recrutamento de novos adeptos, a retenção dos adeptos existentes e o aumento da identificação social entre os adeptos e uma identidade desportiva. O cultivo de adeptos resulta, também, no alcance dos objetivos da comunicação estratégica, nomeadamente, um maior rendimento económico e promoção de marca. Isto porque, uma maior proximidade entre adeptos e clube aumenta o consumo de *merchandising*, bens e serviços, bilhetes para jogos, e o consumo dos produtos dos principais patrocinadores da entidade desportiva.

No estudo de organizações desportivas regionais, como o CD Santa Clara, a identificação dos adeptos com o clube está relacionada com a questão do regionalismo. Mendes (2000) define regionalismo como um “caso particular das lutas propriamente simbólicas e que visam a conservação ou a transformação das relações das forças simbólicas e das vantagens simbólicas e económicas correlativas” (p.1), ou seja, as pessoas e as comunidades associadas a uma região tendem a valorizar os interesses da região através da produção e reprodução da consciência regional. Assim, o regionalismo caracteriza-se pela institucionalização da região, especificamente, pelo desenvolvimento de uma consciência e identidade regional, pelo desenvolvimento de instituições próprias

que permitem a reprodução dessas dimensões simbólicas no espaço, e pela própria forma territorial da região.

No caso do arquipélago dos Açores, Rosa & Trigo (1990) defendem que o regionalismo açoriano é um reflexo da insularidade que caracteriza a região, nomeadamente, a insularidade geográfica e a psicológica. A insularidade geográfica resulta das características tangíveis da região, especificamente as suas nove ilhas. A insularidade psicológica pode ser definida por açorianidade que, segundo os autores, nasce dos seus elementos nucleares: o mar, o vulcanismo e a sismicidade. O regionalismo açoriano é, então, a junção destes dois polos. Mendes (2000) afirma que a identidade cultural açoriana é ampliada, principalmente, através da socialização escolar, de políticas culturais e das atividades desportivas.

O cultivo do sentimento de afinidade entre um grupo de pessoas com as entidades desportivas está dependente da proximidade entre esses dois núcleos, nomeadamente, resultante de eventos em comunidade e comunicação interpessoal (Coombs & Harker, 2021). Jarvie (2006) defende que as organizações desportivas regionais desempenham um papel ativo no desenvolvimento de filosofias comunitárias, visto que providenciam um sentimento de pertença e de identidade. Adicionalmente, essas organizações são importantes para a produção de capital social, incentivo cívico e, conseqüentemente, orgulho cívico. A identificação coletiva resultante da afinidade às organizações desportivas regionais contribui para a luta contra sociedades divididas, sendo essencial também para a defesa de grupos de minorias que encontram nestas instituições um ponto de inclusão. Teixeira (2009) afirma que, mais do que uma afinidade entre adeptos e organizações desportivas, o desporto nas regiões contribui fortemente para a própria inclusão e integração social desses indivíduos na sociedade.

A relação entre as organizações desportivas regionais e a sua comunidade local invoca também questões sobre domínio ou sentimento de propriedade dos adeptos em relação aos clubes. Isto porque, devido à proximidade geográfica e a uma forte ligação emocional, os adeptos sentem-se intitulados a uma maior influência na gestão das organizações, sendo, por vezes, difícil definir a repartição de responsabilidade e deveres entre os adeptos e a organização (Jarvie, 2006). Apesar da globalização, que trouxe consigo uma atenuação da ligação geográfica entre adeptos e clubes desportivos, bem como a ascensão colossal de muitas instituições futebolísticas, esse sentimento de

propriedade e identidade contínua vivo junto às organizações futebolísticas que resguardam a cultura local.

A exposição da cultura local também é retratada nos elementos físicos das organizações desportivas, tais como a sede de um clube de futebol, o seu estádio, o seu centro de treinos, a sua loja oficial, entre outros. São componentes que materializam a ligação entre os adeptos e as instituições. Apesar de a grande maioria da massa associativa de adeptos não conviverem pessoalmente, esses bens servem como a expressão da identidade da comunidade local, aprofundando o elo de ligação entre os adeptos que identificam nesses espaços uma comodidade partilhada (Crawford, 2004).

1.3 Públicos, comunidade e comunidades de marca

Este projeto foca-se na comunicação estratégica do CD Santa Clara, nomeadamente, no estudo da comunicação direcionada para os adeptos da organização e comunicação do clube com os seus patrocinadores. Adicionalmente, pretende-se estudar a relação entre o clube e os órgãos de comunicação social, com o intuito de aferir a presença das campanhas de comunicação realizadas pelo clube nos órgãos de comunicação regionais e, eventualmente, nacionais. Definiram-se estes públicos porque são fundamentais para a sua notoriedade e reputação. Assim, permitem adquirir uma visão globalizada acerca do esforço comunicativo da organização com os principais públicos que compõem o seu ecossistema.

O conceito de públicos, na comunicação estratégica e na prática de relações públicas, é definido por grupos com que a organização tem interesse em estabelecer e manter ligação, que partilham características demográficas e/ou psicográficas, experiências e valores, e, por isso, descodificam as mensagens e ações de uma organização de forma semelhante e adotam um comportamento similar (Hallahan, 2000). Rabaça e Barbosa (2001) definem públicos como um conjunto de indivíduos cujos interesses e ações afetam, diretamente ou indiretamente, os interesses de uma determinada organização e vice-versa.

Qualquer organização, independentemente do seu tamanho ou missão, possui diferentes perfis de públicos, sendo necessário a gestão dos seus interesses distintos. França (2008) afirma que as relações públicas representam uma atividade de gestão dos relacionamentos estratégicos das organizações com os seus públicos. Por isso, é necessário que as organizações reconheçam a responsabilidade das relações públicas para

a construção e manutenção das relações com os públicos, para que essa interação seja bem-sucedida e para que as organizações beneficiem de vantagens institucionais e financeiras. A categorização e gestão dos diferentes tipos de públicos contribui para definir a estratégia de comunicação de uma organização, nomeadamente, a forma como, onde, e quando, a organização comunica com os mesmos (Fredriksson & Pallas, 2016). Assim, a segmentação dos públicos exige a criação de mensagens distintas, tais como programas e campanhas de comunicação que dependem do nível de reconhecimento sobre um tema, da conjuntura dos públicos e do seu nível de envolvimento sobre o tema (Sebastião, 2021).

O conceito de comunidade é definido em duas vertentes principais: um conjunto de indivíduos que partilham uma mesma zona geográfica e, por isso, formam uma comunidade pela sua proximidade geográfica. Adicionalmente, uma comunidade pode ser definida por um conjunto de indivíduos que partilham uma condição ou característica social, como ideologias, interesses, inclinação política, entre outros. Delanty (2003) defende que todas as comunidades baseiam-se na comunicação, afastando-se da definição tradicional de comunidade apoiada na divisão geográfica ou em estruturas culturais como as classes sociais. Mais do que isso, a comunidade invoca o sentimento de pertença, sendo a principal característica para a sua identificação. Assim, com o crescimento do multiculturalismo e a afirmação da globalização, as comunidades virtuais têm vindo a afirmar-se na esfera pública. Popp & Woratschek (2014) definem essas comunidades como um grupo disperso de indivíduos que partilham um mesmo interesse ou crença sobre um assunto específico. Complementarmente, os membros dessa comunidade comunicam maioritariamente através de ambientes virtuais, mediante plataformas *online*.

O estudo da relação entre organizações desportivas e os seus públicos, especificamente os adeptos, invoca a necessidade de definir o conceito de comunidade e, consequentemente, o conceito de comunidades de marca, visto que essas comunidades se tornaram parte relevante na gestão de marca e na implementação de estratégias de comunicação. Para Muniz & O'Guinn (2001), uma comunidade de marca é um corpo social específico e sem limite geográfico, baseado num conjunto estruturado de relações sociais, cujos membros partilham uma determinada admiração relativamente a uma marca. Essa comunidade partilha também ideologias, rituais, tradições e um sentido de responsabilidade moral. Por isso, as comunidades de marca são essenciais para a

construção da ocupação social de uma organização na sociedade e na construção do seu legado.

Thompson & Sinha (2008) referem que as comunidades de marca formam lealdade em torno de uma organização, que se traduz na preferência de uma marca relativamente aos seus principais competidores e, conseqüentemente, em vantagens socioeconómicas. Popp & Woratschek (2014) definem lealdade de marca como um compromisso profundo de aconselhar sistematicamente uma determinada comunidade em detrimento de outras. Para isso, é necessário que os membros da comunidade partilhem o mesmo interesse e nível de conhecimento sobre a organização. Adicionalmente, Popp & Woratschek (2014) refletem sobre a qualidade de comunidade, que está dependente da qualidade das relações entre os membros, o nível de participação na comunidade e a qualidade dos recursos de uma comunidade. Quanto maior os benefícios sociais adquiridos através das relações interpessoais no interior da comunidade, maior será o nível de lealdade à mesma.

1.3.1 *Encoding e Decoding* e a perceção do público

A teoria de Stuart Hall (1973), denominada de *Encoding and Decoding*, incide sobre a forma como as mensagens são produzidas, transmitidas e percecionadas, e como esse processo é influenciado pelo produtor de uma mensagem e pelo seu destinatário. O significado de um discurso, o *encoding*, é influenciado também pelo recetor. Isto porque a criação de significado nasce diretamente dos tópicos, agendas, eventos e acontecimentos relevantes a nível sociocultural para a audiência (Hall, 1973). Semelhantemente, a comunicação estratégica no futebol e a criação das mensagens por parte dos clubes é influenciada pelos acontecimentos socioculturais à volta da organização desportiva e pelos seus desempenhos desportivos. A receção da mensagem por parte do recetor, o *decoding*, produz um determinado efeito, seja influência, entretenimento ou persuasão, que se traduz em conseqüências no seu comportamento e nas suas ideologias, perceções e emoções (Hall, 1973).

Esta abordagem teórica, juntamente com o *PESO Media Model*, são a base principal para o estudo porque fornecem o suporte teórico necessário para investigar a operacionalização da comunicação estratégica do CD Santa Clara. A teoria de *Encoding e Decoding* de Hall (1973) orienta o estudo sobre a conceptualização de mensagens por parte do departamento de comunicação do clube e a perceção dos públicos sobre esse

material e inspira o processo de investigação da comunicação estratégica do clube, nomeadamente, a compreensão do processo de escolha de técnicas de comunicação e consequente produção e difusão de mensagens para os adeptos (*encoding*), e a compreensão das perceções dos adeptos sobre essas mensagens (*decoding*). O *PESO Media Model* permite aferir o tipo de *media* mais usado pelo clube para difundir a sua comunicação de marketing e identificar os canais de comunicação utilizados pelo CD Santa Clara, permitindo o diagnóstico e segmentação desses canais, representando uma ferramenta de investigação essencial para a resolução dos objetivos do estudo relacionados com a identificação das técnicas de comunicação e dos temas das campanhas de comunicação estratégica do clube.

2. Opções metodológicas

Em termos metodológicos, recorre-se ao método misto sequencial exploratório, que consiste num procedimento que envolve abordagens qualitativas e quantitativas, integrando as duas formas de recolha de dados, possibilitando o envolvimento de diferentes quadros teóricos. Este tipo de investigação fornece uma visão aprofundada acerca de determinado problema ou pesquisa (Creswell, 2014). Escolheu-se este método porque permite entender o porquê da implementação de um determinado plano de comunicação estratégica, através da análise qualitativa, particularmente através do diálogo com o departamento de comunicação do CD Santa Clara e, depois, identificar de que forma este plano está implementado nos canais de comunicação do clube, através da análise quantitativa da comunicação do clube. A pergunta de partida para o estudo é: “Como é que a comunicação estratégica é usada na promoção da marca desportiva e no cultivo de adeptos pelo CD Santa Clara?”. Através dessa questão, pretende-se compreender como a comunicação estratégica do CD Santa Clara é feita para promover a sua marca e cultivar adeptos. Para isso, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar a estratégia de comunicação adotada pelo CD Santa Clara na sua promoção de marca.

Para cumprir este objetivo, recorre-se à técnica de entrevista semiestruturada aos profissionais de criação de comunicação e aos profissionais de marketing do CD Santa Clara. As entrevistas focam-se na caracterização da estratégia de comunicação adotada pelo clube e a influência da estratégia geral do clube na comunicação estratégica para a

sua promoção de marca. Complementarmente, incluímos uma análise de conteúdo resultante da observação direta aos diferentes meios de comunicação do clube, identificados através do *PESO Media Model*, nomeadamente as categorias *paid*, *earned*, *shared* e *owned*. A triangulação de técnicas de pesquisa e o uso de uma técnica não declarativa e outra declarativa, permitem aferir a coincidência ou o contraste da estratégia de comunicação assumida pelo CD Santa Clara e a prática nos meios de comunicação do clube.

2. Caracterizar as técnicas de comunicação usadas pelo CD Santa Clara na sua promoção de marca e cultivo de adeptos.

Para cumprir este objetivo, recorreremos ao *PESO Media Model* para classificar os meios de comunicação do clube e procedemos a uma observação direta destes meios para construir uma tabela de análise de conteúdo. As categorias *paid*, *earned*, *shared* e *owned media* são incluídas nesta tabela, assim como as designações tradicionais das técnicas de comunicação (patrocínio, relações públicas, publicidade, *merchandising*, etc.). A tabela de análise de conteúdo permite-nos sistematizar as técnicas de comunicação de forma não declarativa. Complementarmente, incluímos nas entrevistas semiestruturadas previstas junto dos responsáveis de comunicação e marketing do CD Santa Clara questões sobre os recursos de comunicação existentes, técnicas usadas e com melhor retorno dos adeptos, e questões sobre o cultivo de adeptos, nomeadamente, sobre o recrutamento de novos adeptos, a retenção dos adeptos existentes, e o aumento da identificação social entre os adeptos e o CD Santa Clara. Questões sobre técnicas em particular como patrocínio, comunicação digital, assessoria mediática, entre outras, serão igualmente incluídas. Desta forma, para cumprir este objetivo, recorreremos a uma triangulação de técnicas de pesquisa e análise usando uma técnica não declarativa e outra declarativa para aferir coincidência entre a estratégia e a tática de comunicação.

3. Explorar os temas das campanhas de comunicação do CD Santa Clara e a sua presença nos órgãos de comunicação social.

Para cumprir este objetivo, recorre-se a uma observação direta aos diferentes meios de comunicação do clube identificados pelo *PESO Media Model* e, conseqüentemente, uma análise de conteúdo acerca das diferentes campanhas de comunicação elaboradas pelo CD Santa Clara. Será, também, realizada uma análise de conteúdo aos órgãos de comunicação social, nomeadamente, a imprensa, de forma a compreender como e com que frequência essas campanhas são divulgadas nesses meios

de comunicação. Adicionalmente, recorre-se a entrevistas semiestruturadas com o departamento de comunicação do CD Santa Clara, especificamente acerca das intenções e objetivos das linhas editoriais das campanhas de comunicação do clube. A junção da recolha de dados de uma técnica declarativa e outra não declarativa, permite compreender os temas das campanhas de comunicação e a sua presença nos órgãos de comunicação social.

4. Aferir as perceções dos adeptos do CD Santa Clara sobre a comunicação do clube.

Para cumprir este objetivo, recorre-se à teoria de *Encoding e Decoding* de Hall (1973) para compreender o processo de criação de mensagens pelo CD Santa Clara e o processo de receção das mesmas por parte dos adeptos do clube. Especificamente, pretende-se aferir as perceções dos adeptos acerca da qualidade das técnicas e das campanhas de comunicação do clube, e acerca do seu *merchandising* e produtos relacionados com patrocinadores. A recolha de dados será feita através de um inquérito por questionário, que tem como temas a comunicação do clube, a relação dos adeptos com o clube e do clube com adeptos, a relação entre a comunicação estratégica do CD Santa Clara e o cultivo de adeptos e o regionalismo, e questões de caracterização sociodemográfica. A análise dos dados permite aferir o grau de satisfação dos adeptos do CD Santa Clara acerca da estratégia de comunicação adotada pelo clube e gerar dados acerca da importância do regionalismo, do desempenho desportivo e da influência dos patrocinadores para o nível de consumo das campanhas de comunicação do CD Santa Clara.

2.1 Técnicas metodológicas: entrevistas e inquérito por questionário

As entrevistas semiestruturadas em profundidade são essenciais para a recolha de dados para o projeto porque permitem um contacto direto com o departamento de comunicação do CD Santa Clara, sendo fundamental para complementar a análise de conteúdo quantitativa e, conseqüentemente, comparar resultados com o intuito de identificar compatibilidades e possíveis incompletudes e erros. Os temas das entrevistas focam-se na comunicação estratégica do clube e a sua promoção de marca, as técnicas de comunicação utilizadas pela organização e como são delineadas para os adeptos do clube e a importância das campanhas de comunicação do clube para o cultivo de adeptos e uma maior presença nos órgãos de comunicação sociais.

As entrevistas semiestruturadas serão realizadas presencialmente na ilha de São Miguel, e os informadores qualificados serão constituídos pelos profissionais de criação de comunicação e os profissionais de marketing do CD Santa Clara. Os entrevistados serão contactados através do envio de correio eletrónico para o departamento de comunicação do CD Santa Clara, com a explicitação do objetivo das entrevistas, consentimento informado para gravação das entrevistas, subsequente gravação, transcrição e envio para validação dos entrevistados, e solicitação da disponibilidade dos profissionais referidos. As entrevistas serão gravadas e será feita a transcrição do áudio para um formato escrito, com as devidas autorizações dos entrevistados. Posteriormente, a transcrição será entregue aos profissionais entrevistados de forma a evitar ambiguidades sobre os dados recolhidos e inserir alterações caso sejam solicitadas.

O inquérito por questionário será composto por questões de resposta fechada e semi-fechada. Os temas do questionário centram-se em questões sobre a comunicação do clube, questões sobre a relação dos adeptos com o clube e questões de caracterização sociodemográfica. Especificamente, visa-se aferir:

1. O grau de satisfação dos adeptos do CD Santa Clara em relação à comunicação estratégica da organização.
2. A importância da comunicação estratégica do CD Santa Clara para o cultivo de adeptos.
3. A importância do regionalismo para a criação de comunidades de apoio ao CD Santa Clara
4. A opinião dos adeptos sobre o *merchandising* do clube e produtos relacionados com patrocinadores.
5. O tipo de adepto que mais consome as mensagens produzidas pela organização.

Para as questões do ponto 1, recorre-se a perguntas fechadas com resposta em escala de Likert; para as questões do ponto 2, 3 e 4, recorre-se a questões semi-fechadas e, conseqüentemente, respostas nominais de opção e em escala de Likert; e para as questões do ponto 5 (questões de análise sociodemográfica), recorre-se a perguntas semi-fechadas com respostas nominais de opção.

Pretende-se gerar uma amostra não probabilística, adotando uma estratégia de amostragem bola de neve, já que o público a estudar é relativamente homogêneo, porque é necessário questionar especificamente os adeptos do CD Santa Clara, e pressupor que

tenham algum conhecimento acerca das técnicas de comunicação do clube e do seu contexto desportivo e sociocultural. Para isso, os questionários serão distribuídos nos principais instrumentos digitais do clube e em grupos de apoio composto por adeptos do CD Santa Clara no *Facebook* e no *Instagram*, no mês de abril e maio. Após o recrutamento do grupo inicial de inquiridos, proveniente das fontes referidas, será pedido a cada inquirido para divulgar o inquérito por questionário entre população definida, de forma a adquirir um maior número de respostas. Este tipo de amostra é benéfico para o estudo porque permite obter dados rapidamente e com menores custos. Adicionalmente, graças à natureza da amostragem bola de neve, onde os inquiridos também promovem o inquérito por questionário, há uma maior motivação para responder às questões. Contudo, a aplicação do inquérito por questionário *online*, apesar de apresentar vantagens como uma maior facilidade de promover o inquérito, a possibilidade de atingir um maior número de pessoas e simplificar o processo de anonimato, também dificulta a recolha de dados não enviesados, visto que não é possível garantir que um inquirido responda ao questionário mais do que uma vez ou que o inquirido tenha qualquer conhecimento sobre o CD Santa Clara.

Para a análise de dados dos questionários respondidos, realizada no programa SPSS, recorre-se a medidas de dispersão central, de forma a gerar dados estatísticos referentes à média, moda e desvio-padrão. A análise estatística descritiva será feita através de frequências.

2.2 Estudo de Caso: CD Santa Clara

O CD Santa Clara foi fundado no dia 31 de janeiro de 1921 em São Miguel. Desde cedo, tornou-se uma das organizações desportivas com mais sucesso no arquipélago dos Açores e, conseqüentemente, adquiriu um grande número de adeptos. Tendo também uma equipa de futsal, o clube destacou-se na esfera do futebol. Contudo, apesar do grande sucesso a nível regional, o CD Santa Clara sentiu muitas dificuldades para ser destacar no desporto nacional.

Em 1999, alcança, pela primeira vez na sua história, a primeira divisão portuguesa de futebol. Porém, nessa mesma época, é novamente relegado para o segundo patamar do futebol nacional. Com a criação da Sociedade Económica Desportiva (SAD), em 2010, o CD Santa Clara entra numa nova fase na sua história. Os problemas económicos foram gradualmente reduzidos e o clube atualmente enfrenta um ciclo de maior prosperidade e

estabilidade. Consequentemente, os resultados desportivos melhoraram e, em 2018, o CD Santa Clara sobe novamente à primeira divisão da liga portuguesa. Desde aí, o clube atingiu os seus melhores registos desportivos e ganhou maior prestígio no desporto português.

O estudo da comunicação estratégica do CD Santa Clara traduz-se também para o estudo dos seus públicos. A figura 1 apresenta os três públicos a serem analisados neste estudo de caso. Os adeptos são divididos em dois segmentos: sócios e não sócios. Esta distinção é importante para aferir a diferença de envolvimento entre estes dois grupos na comunicação do clube e, adicionalmente, para averiguar se a comunicação do clube tem um papel ativo na angariação de um maior número de sócios, sendo essencial para a sobrevivência económica do CD Santa Clara e para a aquisição de um maior prestígio no desporto português. Os resultados deste estudo, obtidos pelos dados do inquérito por questionário, contribuem para uma reflexão sobre a importância da prática do cultivo de adeptos por parte das organizações desportivas e para apurar se as vantagens são apenas económicas ou não.

Figura 1: Mapeamento de públicos do CD Santa Clara relevantes para o estudo de caso.



Elaboração própria

O estudo dos patrocinadores também é relevante para, em primeiro lugar, identificar os principais patrocinadores do clube, nomeadamente, os que têm uma maior presença na comunicação do clube e, posteriormente, perceber de que forma esses patrocinadores influenciam ou direcionam o conteúdo e as mensagens partilhadas pelo clube nos seus canais de comunicação. Este público é dividido em três segmentos: regionais, nacionais e internacionais. Esta divisão permite compreender a influência do regionalismo e da cultura local na escolha de parceiros e perceber se há uma preferência por esses patrocinadores em detrimento de outros.

Por fim, tendo em conta que este estudo de caso pretende estudar a relação entre o clube e os órgãos de comunicação social, para aferir a presença das campanhas de comunicação realizadas pelo clube nos órgãos de comunicação social e a presença desses órgãos em eventos e programas comunicativos como conferências de imprensa e

entrevistas, distinguiu-se este segmento em duas partes: órgãos de comunicação social nacionais, especificamente desportivos, como A Bola, O Jogo, *Record*, entre outros; e órgãos de comunicação social regionais do Arquipélago dos Açores, como o Açoriano Oriental, RTP Açores, Correio dos Açores, Rádio Atlântida, entre outros.

3. Apresentação de resultados

A apresentação de resultados tem como propósito expor os dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas realizadas com Luís Barreira, diretor de comunicação, e Hugo Cunha, diretor de marketing, juntamente com os resultados da análise de conteúdo dos canais de comunicação do CD Santa Clara e dos órgãos de comunicação social mais relevantes para o estudo e do inquérito por questionário destinado aos adeptos e sócios do clube, que obteve 160 respostas. A amostra dos adeptos inquiridos (apêndice 3, gráficos 7 e 8) que responderam ao inquérito intitulado “Comunicação estratégica do CD Santa Clara” é maioritariamente do sexo masculino (78.1%) e pertencentes ao grupo etário entre os 19 e 29 anos (54.3%) e entre os 30 e 50 anos (19.3%). Em relação ao local de residência, 76.8% dos inquiridos reside em São Miguel e 20% em Portugal Continental (apêndice 3, gráfico 9).

O uso das diferentes técnicas de recolha de dados permite cumprir os objetivos definidos para este estudo de caso, nomeadamente, caracterizar a estratégia de comunicação adotada pelo CD Santa Clara na sua promoção de marca; caracterizar as técnicas de comunicação usadas pelo CD Santa Clara na sua promoção de marca e cultivo de adeptos; explorar os temas das campanhas de comunicação do CD Santa Clara e a sua presença nos órgãos de comunicação social; e, por fim, aferir as perceções dos adeptos do CD Santa Clara sobre a comunicação do clube.

3.1 Estratégia de comunicação do CD Santa Clara

Através das entrevistas semiestruturadas realizadas com o departamento de comunicação do CD Santa Clara, nomeadamente, com o diretor de comunicação e diretor de marketing do clube, juntamente com a análise *PESO Media Model*, resultante da análise de conteúdo aos diferentes canais de comunicação do clube e dos seus parceiros, este ponto expõe, em primeiro lugar, a missão e os recursos disponibilizados para a comunicação do CD Santa Clara e, de seguida, as técnicas de comunicação utilizadas para

promover a marca do clube. Adicionalmente, este ponto apresenta os patrocinadores do clube e o modo como esse público influencia a sua comunicação.

Luís Barreira (apêndice 1, resposta 2) afirma que o departamento de comunicação do CD Santa Clara é responsável pela imagem corporativa do clube e assume a responsabilidade de apresentar soluções para diferentes atividades, desde a assessoria mediática, campanhas de comunicação, marketing, publicidade, protocolos e parcerias. Todos estes setores partilham a mesma visão:

1. A valorização dos ativos do CD Santa Clara.
2. A defesa do regionalismo e da cultura local.

Estas duas missões são os pilares orientadores na estratégia de comunicação do clube, conduzindo o processo criativo do departamento de comunicação. A valorização dos ativos do CD Santa Clara tem como finalidade promover os protagonistas do clube, especificamente os atletas e a equipa técnica do futebol sénior. A gestão da imagem desse público e, conseqüentemente, o aumento da sua popularidade junto dos adeptos do clube, é a maior contribuição do departamento de comunicação para a sustentabilidade económica e desportiva da organização. A valorização e a defesa do regionalismo e da cultura local açoriana marca vigorosamente as mensagens expostas pelo clube. É essencial que a comunicação do clube construa uma ponte de ligação entre o clube e os seus adeptos e, acima de tudo, que promova o CD Santa Clara como uma organização vital para a comunidade açoriana, que se preocupa com a atualidade social e com os problemas inerentes à população.

O departamento de comunicação do CD Santa Clara é composto essencialmente por quatro elementos (apêndice 1, resposta 3). Luís Barreira é o diretor de comunicação do clube, acumulando funções associadas à assessoria mediática, gestão das redes sociais *online* e gestão da comunicação nos dias de jogo. Felipe Sousa é o designer gráfico do clube, incumbido da criação de conteúdo para as redes sociais *online*, em cuja gestão também colabora. É, ainda, o criativo das campanhas de comunicação. Hugo Cunha é o diretor de marketing do clube, responsável pelas campanhas de comunicação. Micaela Cordeiro é responsável pela gestão de protocolos e parcerias, desempenhando um papel essencial para a celebração de acordos com novos patrocinadores, pela renovação de contrato com patrocinadores já existentes, e pelo constante diálogo com este público fundamental para o financiamento do clube.

A nível de recursos financeiros, não existe propriamente um *budget* anual para a elaboração de campanhas de comunicação e para a criação de conteúdos. “O montante financeiro destinado a cada campanha de comunicação é definido especificamente para cada atividade realizada”, indica Luís Barreira. (apêndice 1, resposta 6). Este é o ponto em que o departamento de comunicação revela uma menor autonomia, visto que é necessário constante contacto com os cargos de chefia para definir os orçamentos. Na criação de conteúdo, notas de imprensa, campanhas de comunicação, entre outros, o departamento usufrui de liberdade para produzir e distribuir conteúdo espontaneamente, à exceção de situações de crise, em que é necessário um maior controlo da administração do clube.

Tendo em conta a visão do CD Santa Clara para a comunicação, nomeadamente, a valorização dos ativos do clube e a valorização do regionalismo e da cultura açoriana, foram definidos três objetivos específicos para a promoção de marca (apêndice 1, resposta 7):

1. Aumento da venda de *merchandising*.
2. Aumento da venda de bilhetes.
3. Aumento da visibilidade do CD Santa Clara no estrangeiro.

Estes objetivos são vitais para a sobrevivência financeira do clube. Luís Barreira (apêndice 1, resposta 7) refere que o aumento da venda de *merchandising* é essencial porque “apesar do clube não usufruir de uma massa de adeptos muito extensa, tem a particularidade de, e embora seja uma organização essencialmente regional, possuir muitos adeptos espalhados pelo mundo, resultado da diáspora”. Assim, é fundamental que a comunicação do clube promova a sua loja *online*, de forma a obter retorno financeiro de todos os diferentes tipos de adeptos. A promoção da bilheteira, por sua vez, permite um constante fluxo de rendimento e, por isso, justifica-se um significativo esforço comunicacional nesse sentido. Além da vertente económica, Luís Barreira (apêndice 1, resposta 18) acredita que “uma maior presença da massa associativa nos estádios promove um maior desempenho desportivo”.

A comunicação do CD Santa Clara segue também a estratégia geral do clube de aumentar a visibilidade e influência da organização no estrangeiro. Existe uma crescente preocupação em promover a marca fora de Portugal, desde o investimento em atletas provenientes de outros países, como o Irão e o Japão, e a promoção desses atletas no futebol nacional. Além do proveito desportivo, essa ligação permite ao CD Santa Clara

“adquirir um maior número de adeptos de outros países, que também consomem produtos do clube e as suas campanhas de comunicação, e permitem estabelecer conexões com organizações e instituições estrangeiras, possíveis parceiros e patrocinadores.” (apêndice 1, resposta 7).

3.1.1 Patrocinadores

A análise de conteúdo aos canais de comunicação digitais do CD Santa Clara, especificamente o seu *website*, e as entrevistas semiestruturadas com o departamento de comunicação, permitiram identificar os patrocinadores do clube para a época desportiva 2021/2022. Os diferentes patrocinadores estão segmentados consoante a sua origem (Tabela 1).

Tabela 1: Patrocinadores do CD Santa Clara

Nome	Designação
Marca Açores	Regional
Salsiçor	Regional
Moaçor	Regional
Hospital Internacional dos Açores	Regional
Grupo Meu Doutor	Regional
Clínica de São Sebastião	Regional
Ourivesaria Azevedo	Regional
Sagres	Nacional
Agriloja	Nacional
Zumub	Nacional
Grupo Solverde	Nacional
Kelme	Internacional

Elaboração Própria

Verifica-se uma maior presença de patrocinadores regionais, pela proximidade geográfica, facilidade de diálogo e maior conhecimento entre o clube e as marcas locais. Também, é importante para uma maior identificação social entre adeptos e clube, que haja contacto com outras organizações facilmente reconhecidas pelo público açoriano, e que possam usufruir das vantagens provenientes dos acordos entre as marcas. Os patrocinadores nacionais e internacionais são mais relevantes para o clube em termos

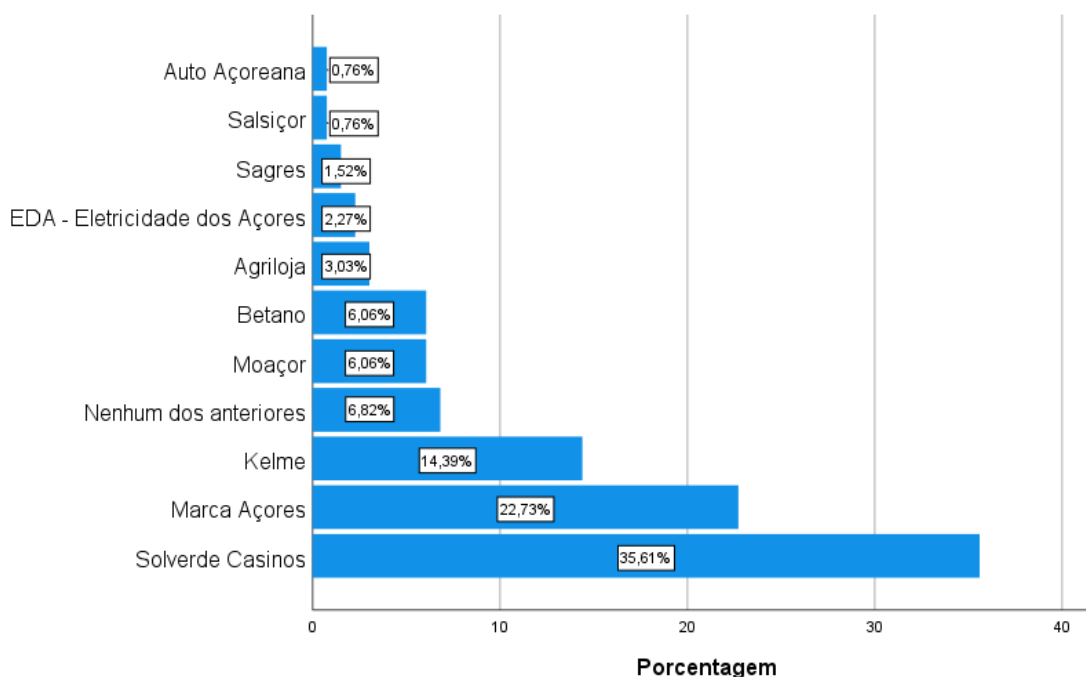
monetários e para o aumento da visibilidade do CD Santa Clara além do Arquipélago dos Açores.

Em relação à comunicação estratégica do clube, Luís Barreira destaca dois patrocinadores: a Marca Açores e o Grupo Solverde. O apoio da Marca Açores “representa o apoio e a cooperação do Governo dos Açores, o que invoca um grande sentido de responsabilidade para representar os Açores da melhor forma, a nível desportivo e como instituição defensora do povo açoriano” (apêndice 1, resposta 9). Também, por isso, a mensagem central da comunicação do clube centra-se na defesa dos interesses do clube, através da valorização do seu público, interno e externo, e da região. Isso é visível pelo conteúdo e pelas mensagens promovidas pelo clube, onde existe a preocupação que os adeptos reconheçam essa visão adotada pelo CD Santa Clara.

O Grupo Solverde também é um patrocinador a destacar porque, além das vantagens económicas que representa, é essencial para a promoção da reputação do clube e da sua marca em outros canais de comunicação. Sendo o *main sponsor* do clube, tem uma presença assídua no conteúdo partilhado pelo CD Santa Clara nas suas redes sociais *online*. Os adeptos inquiridos (gráfico 1) identificaram a Marca Açores (22,7%) e o Grupo Solverde (35,6%) como os patrocinadores mais promovidos nos canais de comunicação do clube, o que confirma que o CD Santa Clara está efetivamente a publicitar os patrocinadores que considera mais importantes. Contudo, apenas 34,1% dos inquiridos declara ter aumentado o seu consumo de produtos oriundos dos patrocinadores devido à comunicação do clube (apêndice 3, gráfico 10).

Gráfico 1: Os patrocinadores mais promovidos nos canais de comunicação do CD

Santa Clara segundo os adeptos inquiridos



N=132

A influência dos patrocinadores na comunicação do clube faz-se sentir em diferentes níveis, decorrentes da iniciativa do clube e das obrigações contratuais. Certos acordos, como o contrato realizado com o Grupo Solverde, invoca a obrigatoriedade de lançamento de conteúdo publicitário em determinados períodos, onde os protocolos intervêm na linha editorial do clube de forma mais evidente. Esses protocolos definem o conteúdo a ser publicado, a frequência de publicação e os canais de comunicação utilizados. Em diversas ocasiões, o conteúdo é produzido pelas outras marcas e a comunicação do CD Santa Clara restringe-se à sua publicação.

Noutra perspetiva, os patrocinadores influenciam a comunicação do clube por iniciativa do departamento de comunicação, que promove determinados projetos por decisão individual. Estas iniciativas são “essenciais para o aprofundamento da ligação entre o clube e os seus patrocinadores, o que facilita a renovação de contratos e a satisfação entre marcas”, refere Luís Barreira (apêndice 1, resposta 10). Como tal, patrocinadores como a Marca Açores, que não exigem presença na comunicação do clube, têm, mesmo assim, uma permanência assídua nas campanhas de comunicação realizadas pelo CD Santa Clara.

3.2 Técnicas de comunicação do CD Santa Clara

A produção de conteúdo de comunicação do CD Santa Clara é feita quase exclusivamente pelo departamento de comunicação do clube, sem a utilização de *outsourcing*, já que a produção e gestão das campanhas de comunicação é processada internamente (apêndice 1, resposta 15).

A tabela 2 foi elaborada com base na análise de conteúdo dos canais de comunicação do CD Santa Clara e da informação recolhida das entrevistas semiestruturadas com o departamento de comunicação do clube, e apresenta o *owned*, *shared*, *earned* e *paid media* do CD Santa Clara.

Tabela 2: Análise PESO Media Model

Owned media	<ul style="list-style-type: none">• Website• Redes Sociais <i>Online</i> (<i>Facebook</i>, <i>Instagram</i> e <i>Twitter</i>)
Shared Media	<ul style="list-style-type: none">• Parceiros e patrocinadores
Earned Media	<ul style="list-style-type: none">• Jornais regionais• Jornais desportivos nacionais
Paid Media	<ul style="list-style-type: none">• Publicidade em MUPIS (3)

Elaboração própria

O destaque do *owned media* é o *website*. É a plataforma base da comunicação do CD Santa Clara, já que engloba toda a atividade comunicacional elaborado pelo clube, reunindo-a num só local. Assim, o *website* é considerado pelo departamento de comunicação como a “casa” do clube (apêndice 1, resposta 16), sendo o espaço onde se vende os bilhetes e o *merchandising*, onde há o acompanhamento ao minuto dos jogos oficiais do clube e onde existe um forte esforço em construir um ambiente exclusivamente dedicado ao CD Santa Clara. O *website* é estruturado em cinco divisões principais:

1. Informações: onde são reunidas todas as informações sobre a atualidade do clube, focado essencialmente no futebol sénior masculino e futsal sénior masculino e feminino, bem como nas declarações dos treinadores e jogadores profissionais do clube;

2. Multimédia: seção de exposição de fotografias e vídeos dos jogos da Liga Portugal Bwin do CD Santa Clara;
3. Clube: inclui o conteúdo relacionado com a história da organização, os seus parceiros chave e exposição dos outros canais de comunicação do clube, nomeadamente, as redes sociais *online*;
4. Loja *online*: secção onde o clube vende e publicita o seu *merchandising*, especificamente 34 produtos distintos, desde a camisola oficial até cachecóis, chapéus, relógios e livros da história do CD Santa Clara;
5. Angariação de sócios: secção onde os adeptos e simpatizantes do clube podem inscrever-se como sócios do clube, contendo toda a informação relacionada com preços, benefícios e regulamentos.

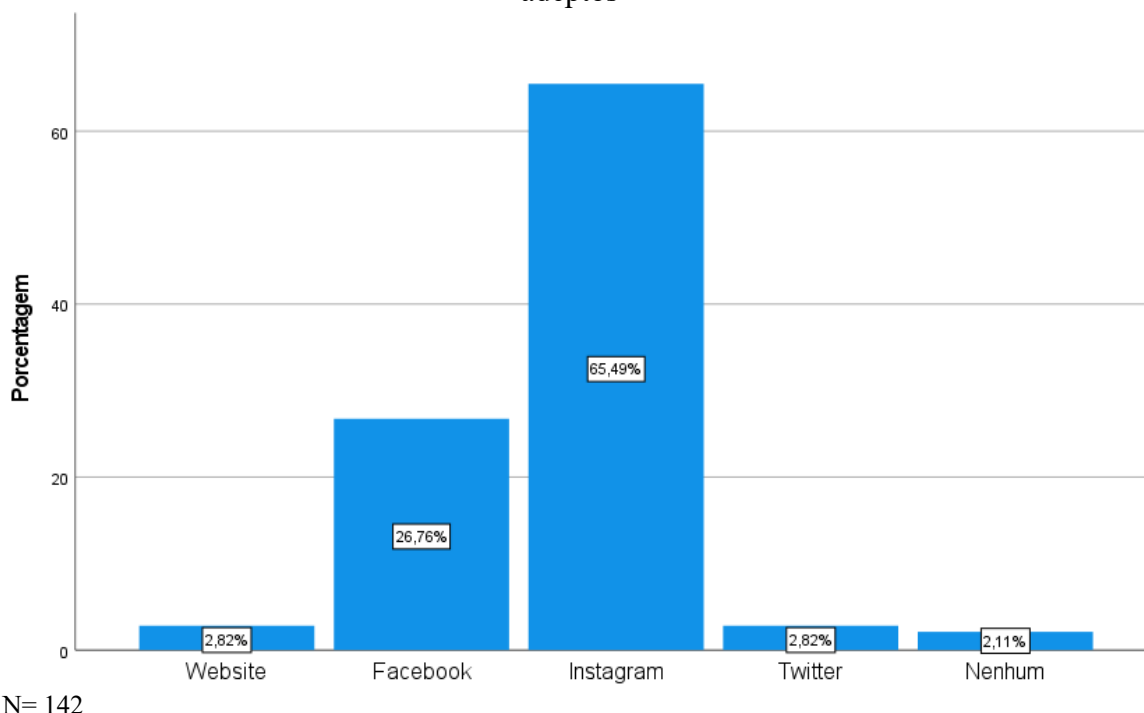
Ainda nos *owned media*, o clube aposta nas redes sociais *online*, nomeadamente, o *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*, sendo os instrumentos de comunicação mais utilizados para comunicar com os seus adeptos. Estas plataformas de redes sociais *online* publicam o mesmo tipo de conteúdo, ainda que possa existir diferenças nas linhas editoriais, focado nos seguintes temas:

1. Publicidade: salientando especialmente a divulgação de conteúdo próprio focado na exposição dos produtos ou serviços dos principais parceiros do CD Santa Clara, como o Grupo Solverde, Sagres, Salsiçor, entre outras, e venda de *merchandising*, quase exclusivamente dos equipamentos da equipa sénior de futebol e de outro vestuário.
2. História do CD Santa Clara: conteúdo focado em acontecimentos e personalidades marcantes para o clube como resultados históricos e antigos atletas e treinadores;
3. Dados referentes aos jogos oficiais do clube: conteúdo focado na antevisão dos jogos, estatísticas de jogadores e declarações de jogadores e treinador do plantel de futebol masculino.
4. Solidariedade e apoio à cultura local: conteúdo ligado à exposição das atividades de apoio à comunidade açoriana realizadas ou com participação do clube, e apelos aos adeptos do CD Santa Clara para colaborarem nesse tipo de programas.

Contudo, apesar da ambição de Luís Barreira (apêndice 1, resposta 16) em utilizar o *website* para “construir um espaço dedicado exclusivamente ao CD Santa Clara”, apenas uma percentagem reduzida de adeptos (2,8%) identifica essa plataforma como o suporte de comunicação digital mais utilizado. O *Instagram* (65,4%) e o *Facebook* (26,7%) são

utilizados pela maioria dos adeptos inquiridos, e 2,8% identificaram o *Twitter* como suporte digital mais utilizado (Gráfico 2). Estes valores justificam a centralização dos recursos humanos e económicos no desenvolvimento e implementação de campanhas de comunicação nas redes sociais *online* do clube, sendo a *owned media* mais utilizada pelos adeptos.

Gráfico 2: Suportes de comunicação digital do CD Santa Clara mais utilizados pelos adeptos



Os dados da tabela 3 revelam que o grau de satisfação dos adeptos do CD Santa Clara em relação ao conteúdo das redes sociais *online* é positivo, com 63,4% dos inquiridos a designarem-se satisfeitos, enquanto 26,1% demonstram-se muito satisfeitos ($m=3,13$; $DP=0,662$). Dado o elevado número de utilização desses suportes de comunicação por parte dos adeptos, estes valores são indícios importantes sobre a tipificação da mensagem nas diferentes redes sociais *online* e para a aferição do grau de retenção desses utilizadores. Contudo, apesar dos dados positivos sobre a comunicação do clube para fins publicitários ($m=2,94$; $DP=0,616$), a tabela 3 expõe insatisfação (41,9%), por parte dos adeptos inquiridos ($m=2,6$; $DP=0,799$), em relação ao uso da comunicação para angariação de sócios.

Salvaguarda-se que a angariação de sócios é importante para a criação de riqueza para as organizações desportivas, sendo que a insatisfação dos inquiridos evidencia uma falha

na comunicação do CD Santa Clara, o que também justifica o número de inquiridos (78,1%) que, apesar de se identificarem como adeptos do clube, não estão registados como sócios (apêndice 3, gráfico 11). A importância da forma de comunicar e incentivar à angariação de sócios também pode ser relevante na construção de uma imagem positiva dos benefícios e utilidades da inscrição como sócio, já que 24,9% dos inquiridos discordam da vantagem dessa afiliação (apêndice 3, tabela 7). Por outro lado, 75% dos inquiridos concordam com a vantagem da inscrição como sócio. Isto significa que grande parte dos adeptos reconhecem as valências dos sócios do clube, e seria proveitoso para o CD Santa Clara constatar essa satisfação na sua forma de comunicar.

Tabela 3: Grau de satisfação dos adeptos acerca da comunicação do CD Santa Clara

Questão	Média	DP	1	2	3	4
Qual o seu grau de satisfação em relação ao uso da comunicação por parte do CD Santa Clara para redes sociais <i>online</i> ?	3,13	0,662	2,8%	7,7%	63,4%	26,1%
Qual o seu grau de satisfação em relação ao uso da comunicação por parte do CD Santa Clara para fins publicitários?	2,94	0,616	2,1%	15,5%	68,3%	14,1%
Qual o seu grau de satisfação em relação ao uso da comunicação por parte do CD Santa Clara para angariação de sócios?	2,6	0,799	9,2%	32,4%	47,9%	10,6%

Nota: escala de Likert com quatro níveis (1- Muito insatisfeito; 4- Muito satisfeito)

N=142

A *shared media* mais relevante para o CD Santa Clara é a presença nos órgãos de comunicação dos seus parceiros. Isto ocorre através de iniciativas de campanhas de comunicação elaborados entre marcas, ou por consequência de protocolos e regulamentos estabelecidos contratualmente. Exemplo disso é a presença do CD Santa Clara nas redes sociais *online* de parceiros como o Grupo Solverde, ou a participação em campanhas de comunicação externas como a “Seccionador de Adeptos” realizada pela Sagres, parceiro do clube. Em relação à *paid media* do CD Santa Clara, destaca-se a utilização de

publicidade externa através da utilização de MUPIS na ilha de São Miguel, com o intuito de incentivar a angariação de novos sócios, bem como divulgar o *merchandising* do clube, através de mensagens focadas na exposição dos principais atletas do clube, sendo estes os mais reconhecidos pelos adeptos.

A *earned media* do CD Santa Clara está diretamente relacionada com uma maior importância desportiva do clube no panorama do futebol português, desde a sua subida à primeira divisão de futebol profissional em 2018. Com esta maior relevância, o clube ganhou uma crescente exposição nos canais generalistas portugueses e nos jornais e *websites* relacionados com o futebol em Portugal. Além disso, nasceu também uma maior necessidade de comunicação do clube nos pré e pós jogos de futebol sénior masculino, com a organização de conferências de imprensa e entrevistas com os principais figurantes do clube a nível desportivo.

Nos principais jornais nacionais dedicados ao desporto em Portugal, nomeadamente *A Bola*, *O Jogo* e *Record*, o CD Santa Clara é alvo de notícia quase diariamente, ainda que com menor ênfase do que outras organizações desportivas com maior relevo a nível desportivo e social. Esses jornais centram-se com maior peso na análise desportiva dos desempenhos do CD Santa Clara e dos seus atletas, o que também é relevante para um dos objetivos centrais da comunicação do clube: a valorização dos seus ativos. Adicionalmente, as notas de imprensa e comunicados oficiais divulgados pelo CD Santa Clara são reproduzidos nesses canais, o que é importante para obter um maior destaque no quadro desportivo português.

Complementarmente, as campanhas de comunicação do clube são ocasionalmente divulgadas por esses órgãos de comunicação social, sendo essencial para a promoção do trabalho realizado pelo departamento de comunicação e para a divulgação das vantagens associados à inscrição como sócio do clube, tanto para os adeptos do clube como para o público geral do futebol português, podendo ser essencial para o cultivo de adeptos e para uma maior exposição do CD Santa Clara em outras áreas do país. Por outro lado, a maior presença nos órgãos de comunicação social, também pode contribuir para uma maior fragilidade do clube. Isto porque, também surgem notícias que abordam a vulnerabilidade da Sociedade Anónima Desportiva do clube, nomeadamente, questões monetárias e de autoridade, e de outras situações polémicas que envolvem atletas e equipa técnica. Este tipo de conteúdo pode ser um entrave à promoção da marca do clube, mesmo fora do

contexto nacional. A tabela 4 revela, em geral, satisfação (63,3%) por parte dos adeptos inquiridos acerca da comunicação do clube nos *media* tradicionais.

Tabela 4: Grau de satisfação dos adeptos acerca da comunicação do CD Santa Clara nos *media* tradicionais

Questão	Média	DP	1	2	3	4
Qual o seu grau de satisfação em relação ao uso da comunicação por parte do CD Santa Clara nos <i>media</i> tradicionais?	2,66	0,713	5,6%	30,9%	54,9%	8,4%

Nota: escala de Likert com quatro níveis (1- Muito insatisfeito; 4- Muito satisfeito).

N=142

A promoção das campanhas de comunicação do CD Santa Clara para os órgãos de comunicação social (OCS) é feita essencialmente através do contacto direto. O departamento de comunicação envia o conteúdo que pretende que seja partilhado diretamente para uma lista de contactos, regionais e nacionais. Essa promoção é mais facilmente realizada com o jornal regional Açoriano Oriental, através de um protocolo de *media share*, em que esse órgão recebe bilhetes para os jogos do CD Santa Clara realizados em São Miguel, compensando o clube através da exposição das suas campanhas de venda de bilhetes na sua redação.

Apesar da maior visibilidade associada aos OCS nacionais, como a TVI, CNN, SIC, entre outros, o CD Santa Clara tem mais interesse em desenvolver relações de proximidade com os OCS regionais (apêndice 1, resposta 28). Isto porque, o departamento de comunicação do clube reconhece que é contraprodutivo dar primazia aos grandes canais generalistas que apenas têm um maior interesse no clube quando os “três grandes” portugueses se deslocam aos Açores. Por esse motivo, há uma maior utilidade em promover a comunicação do clube com instituições como o Açoriano Oriental, a RTP Açores e a Antena 1 Açores, sendo que esses órgãos marcam uma maior presença no quotidiano do clube e dos adeptos. Além disso, visto que o CD Santa Clara pretende criar uma maior ligação com os adeptos através do regionalismo e da cultura local, esses órgãos têm um maior consumo junto à comunidade açoriana.

Luís Barreira (apêndice 1, resposta 25) identifica “uma presença distinta entre os órgãos de comunicação social regionais e nacionais”. Apesar do bom relacionamento com os OCS regionais, e dos comunicados de imprensa do clube serem habitualmente publicados nessas entidades, apenas algumas campanhas de comunicação são promovidas nesse espaço, por vezes em detrimento de outro conteúdo centrado em rumores e situações de crise. Naturalmente, a promoção das campanhas de comunicação nos OCS nacionais é mais complexa e ocorre somente quando alguma das campanhas tem um maior sucesso ou é marcada pela sua criatividade. Sendo que, ao contrário dos OCS regionais, os OCS nacionais centram-se em inúmeras organizações desportivas, retirando relevo principalmente às instituições de menor dimensão, como o CD Santa Clara. Contudo, é possível que exista o reconhecimento das campanhas de comunicação, como ocorreu com a campanha “Nunca seremos só 9”, que foi promovida nos principais jornais desportivos em Portugal, nomeadamente *Record*, *A Bola* e *O Jogo* (Figura 2).

«EM CAMPO NUNCA SEREMOS SÓ NOVE»

SANTA CLARA 16-02-2022 04:30



Por
Acácio Mateus



«Em campo nunca seremos só nove.» Este o lema da campanha que a SAD está a levar a efeito para «unir sócios e simpatizantes para comparecerem em grande número» no Estádio de São Miguel para o jogo com o Portimonense, segunda-feira.

O Santa Clara oferece entradas aos sócios e respetivo acompanhante. Os não sócios que adquiram bilhete terão direito a outro de oferta.

Figura 2: Publicação jornal A Bola – Campanha “Em campo nunca seremos só 9”

Além da exposição das campanhas de comunicação do CD Santa Clara, a exposição nos órgãos de comunicação social nacionais também é relevante para as missões definidas para o departamento de comunicação, como a promoção dos ativos do clube. Publicações dos principais jornais desportivos como *O Jogo*, retratada na figura 3,

são fundamentais para uma maior exposição dos atletas do clube no panorama do futebol português e, consequentemente, fomentar a sua valorização.

Oficial: internacional japonês é reforço do Santa Clara. Confira os pormenores



Figura 3: Publicação jornal O Jogo – Nova contratação do CD Santa Clara

Adicionalmente, a exposição nos órgãos de comunicação social nacionais impulsiona a outra missão principal definida para a comunicação do CD Santa Clara: a valorização do regionalismo e da cultura local. Publicações como a demonstrada na figura 4, ajudam a um maior reconhecimento das atividades promovidas pelo clube no sentido de promover a cultura local e, por isso, são úteis para estimular essa mensagem na mente dos adeptos do clube e da população em geral, fortificando a posição do CD Santa Clara como entidade dedicada à comunidade açoriana.

Ganhar desafio do preconceito: Santa Clara é caso único a nível nacional

Equipa de futsal adaptado do Santa Clara compete em pé de igualdade na liga regular de São Miguel

Figura 4: Publicação jornal *Record* – Defesa da cultura local

A exposição do clube nos jornais generalistas portugueses também pode ser importante para atuar numa plataforma com maior audiência, oportuno para a defesa do clube em situações de crise ou instabilidade desportiva. Exemplo disso é a difusão de comunicados oficiais do clube, que se focam em assuntos de maior relevância, como a defesa dos atletas do clube em situações de controvérsia, situações referentes a transferências de atletas e episódios referentes a arbitragens, como exposto na figura 5.

SAD EMITE COMUNICADO COM CRÍTICAS À ARBITRAGEM EM BARCELOS

SANTA CLARA 06-02-2022 22:29



Por
Redação

A SAD do Santa Clara emitiu, este domingo, no seguimento do jogo em Barcelos (empate, 2-2, com o Gil Vicente), deixando fortes críticas à arbitragem.



Os açorianos exibem «profundo desagrado pelos factos ocorridos» e sublinham que, «face às tecnologias existentes para suportar o futebol e a verdade desportiva», é «inadmissível e incompreensível que aconteçam tão significativas decisões em prejuízo do Santa Clara.»

Os dirigentes do Santa Clara indicam quatro lances em que se sentem prejudicados: a grande penalidade contra (sem recurso a VAR), a expulsão de Lincoln (sem recurso a VAR), possível penáti a favor (sem recurso a VAR) e a expulsão de Cryzan.

Figura 5: Publicação jornal A Bola – Comunicado oficial do CD Santa Clara

O conteúdo retratado na figura 5 é recorrente no mundo do futebol, já que as organizações desportivas têm de lidar com situações de crise, que nascem normalmente de fracos desempenhos desportivos, de instabilidades nos clubes e de episódios polémicos. A comunicação dos clubes tem a responsabilidade de lidar com essas situações de forma a atenuar os protestos dos adeptos e a condenação dos órgãos de comunicação social.

Na época desportiva 2021/2022, o CD Santa Clara teve de lidar com várias situações particulares, que necessitaram uma maior presença do departamento de comunicação na gestão desses eventos. A primeira surgiu logo no início da temporada, com a saída do treinador Daniel Ramos, que tinha realizado um ótimo trabalho no clube,

para a Arábia Saudita. Seguiu-se um período de instabilidade no CD Santa Clara que, devido a maus desempenhos desportivos, viu a partida do novo treinador Nuno Campos e, posteriormente, de Tiago Sousa (ainda que de forma interina) e, finalmente, a admissão do atual treinador Mário Silva. Quatro diferentes treinadores numa época desportiva é atípico e desencadeou contestação dos adeptos. A comunicação do clube teve a difícil tarefa de gerir as expectativas dos adeptos e de tentar, em todas as ocasiões, enaltecer o valor dos diferentes treinadores.

Uma outra situação polémica surgiu com o resultado positivo para o controlo *antidoping* do jogador Allano Lima (Figura 6). Consequentemente, o jogador foi suspenso por 3 meses e alvo de críticas por parte dos órgãos de comunicação social e pelos adeptos do clube. A gestão deste episódio é complexa porque extravasa o contexto desportivo do atleta, assumindo uma dimensão pessoal. O clube tem a missão de zelar pelo futuro do jogador, enquanto estuda as consequências para a organização, o impacto do acontecimento para a estabilidade do clube, para a relação com patrocinadores e adeptos, refere Luís Barreira (apêndice 1, resposta 24).

APÓS CASO DE DOPING, ALLANO PEDE PERDÃO AOS ADEPTOS

SANTA CLARA 05:00



Por
Acácio Mateus



A época de Allano no Santa Clara ficou marcada pelo caso de doping que o afastou três meses. O avançado voltou em fevereiro e reassumiu a titularidade, a tempo de procurar a absolvição.

«Peço perdão aos adeptos. Tive problemas graves... Sou humano, errei bastante. Pude refletir sobre tudo e a única forma de compensar é treinar-me arduamente para oferecer alegrias a todos», disse o atacante, deixando elogios a Mário Silva e ao plantel: «Trabalhar com ele está a ser ótimo. Entende a cabeça dos jogadores e torna-se fácil adaptarmos às ideias de que ele gosta. O grupo? É o melhor que já tive na vida!»

Figura 6: Publicação jornal A Bola – Caso de doping de Allano

Hidesama Morita, um dos atletas mais reconhecidos do CD Santa Clara, e ativo essencial para a promoção do clube em países estrangeiros como o Japão, também proporcionou um episódio polémico originado na exposição do clube nos órgãos de comunicação social generalistas, neste caso ao jornal A Bola (Figura 7). O atleta deu uma entrevista, alegadamente sem autorização do clube, sobre a sua transferência para o Sporting Clube de Portugal, como forma de protesto à gestão desportiva do clube. Este episódio culminou numa ação do clube em duas frentes: 1) castigo disciplinar ao jogador; 2) despacho de um comunicado oficial para os principais jornais desportivos portugueses para controlar a situação de crise.

MORITA COM PROCESSO DISCIPLINAR APÓS ENTREVISTA A A BOLA

SANTA CLARA 06-04-2022 22:22



Por
Redação



O Santa Clara, através de comunicado, anunciou que instaurou um processo disciplinar ao médio Hidemasa Morita, justificando a medida com a entrevista que o internacional japonês deu ao jornal A BOLA, alegadamente sem autorização, na qual se queixava de que estava a ser bloqueada a sua transferência para o Sporting.

«Quer o atleta, quer o seu representante, deverão respeitar a instituição Santa Clara. Pois, pelo reverso da moeda, a nossa sociedade desportiva sempre tratou exemplarmente o atleta, bem como todos os restantes que conosco estão vinculados», lê-se no documento.

Figura 7: Publicação jornal A Bola – Caso Morita

Em qualquer uma das situações, e pela magnitude dos eventos, há uma maior presença dos órgãos de gestão do clube, pois é necessário um processo mais rigoroso e de aprovação para tudo o que vai ser comunicado pelo clube, e a necessidade de investigar com detalhe toda a informação disponível (apêndice 1, resposta 24).

3.3 Promoção de marca e cultivo de adeptos

O *owned media* do CD Santa Clara, nomeadamente, o *website* e as redes sociais *online*, são os meios de comunicação mais utilizados para a promoção de marca. Devido ao baixo custo da utilização destes meios, associados à facilidade de alcançar o maior número de pessoas, os esforços do departamento de comunicação do clube centram-se essencialmente nessas plataformas. Assim, para cumprir os objetivos delineados para a promoção de marca, especificamente o aumento da venda de bilhetes e *merchandising*, e também do aumento da visibilidade do CD Santa Clara além de Portugal, o *website* e as redes sociais *online* são utilizados com o intuito de promover os produtos do clube (Figura 8), e consequentemente, aumentar o movimento da loja *online* e da loja física situada em Ponta Delgada.

Figura 8: Merchandising do CD Santa Clara

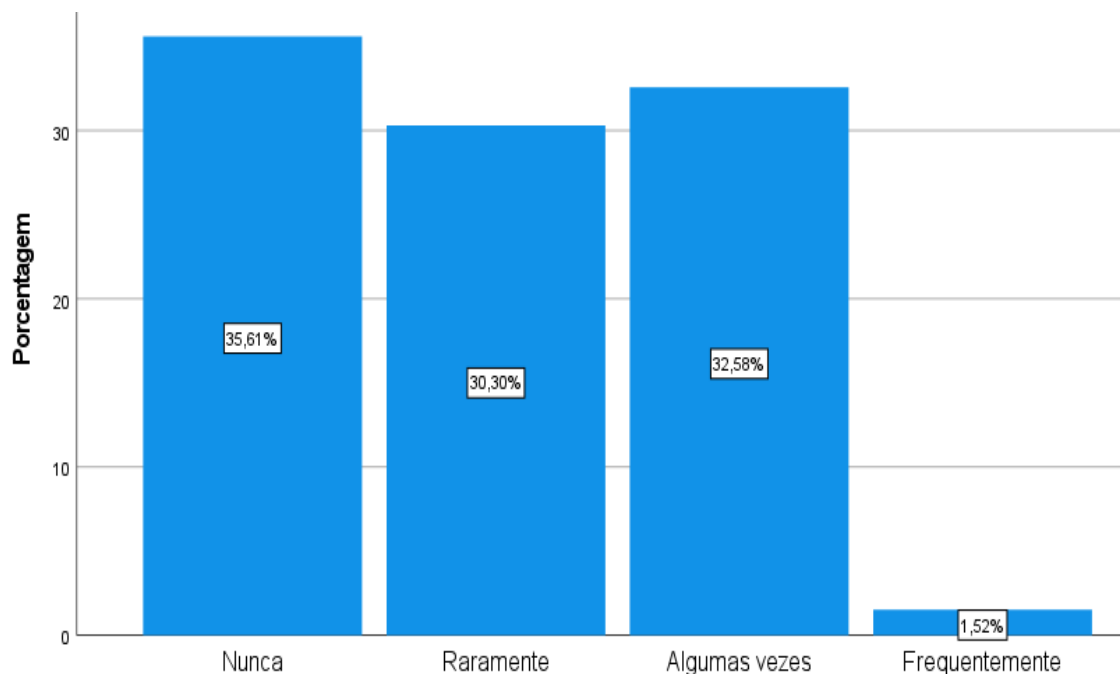


Elaboração própria

O gráfico 3 demonstra um baixo nível de consumo de *merchandising* dos inquiridos, sendo que 35,6% dos adeptos participantes nunca consumiram qualquer tipo de *merchandising* do CD Santa Clara, e 30,3% indicaram que apenas o fazem raramente. Apenas 1,5% dos inquiridos consomem produtos do CD Santa Clara frequentemente, o que representa um nível muito reduzido de consumidores ativos, importantes para o

constante fluxo de atividade nas lojas do clube e, conseqüentemente, um baixo nível de criação de riqueza permanente.

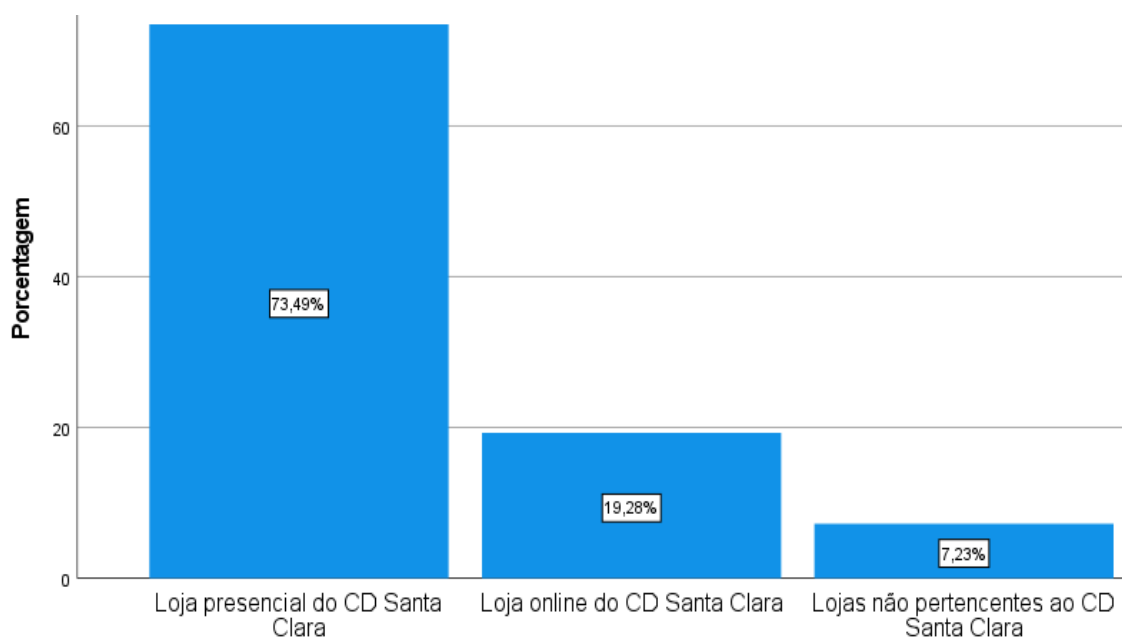
Gráfico 3: Frequência de consumo de merchandising do CD Santa Clara



N=132

Quando os adeptos inquiridos realizam uma compra (Gráfico 4), 73,4% fazem-na na loja presencial do CD Santa Clara, e 19,2% utilizam a loja *online* do clube. Apesar da identificação da loja *online* como primordial para o aumento de consumo, e dos esforços do departamento de comunicação, o *website* demonstra fragilidades no nível do seu uso. Por outro lado, apenas 7,23% dos inquiridos consomem *merchandising* do clube através de terceiros, o que elimina intermediários no processo de compra e beneficia economicamente a organização.

Gráfico 4: Localização da compra de merchandising do CD Santa Clara



N=83

O objetivo do CD Santa Clara na relação com os seus adeptos é principalmente “aumentar a ligação entre o clube e os adeptos existentes do clube”, refere Luís Barreira (apêndice 1, resposta 13). Numa segunda fase, existe o interesse em conquistar novos adeptos para o clube, fundamentalmente através dos “jovens açorianos, e da aposta em comunidades estrangeiras, apesar das dificuldades que resultam desses processos” (apêndice 1, resposta 13). Isto porque o CD Santa Clara opera no mundo do desporto, caracterizado pela sua irracionalidade, no sentido em que, frequentemente, não existem razões explícitas que justifiquem a ligação de um indivíduo e uma organização desportiva. Isto significa que, apesar das atividades conduzidas pelo clube, normalmente, os jovens optam desde cedo por uma preferência clubística. Inevitavelmente, essas preferências recaem sobre os conhecidos “três grandes”: o Futebol Clube de Porto, o Sport Lisboa e Benfica e o Sporting Clube de Portugal. Ainda assim, Hugo Cunha (apêndice 2, resposta 2) refere que é essencial criar protocolos com escolas, creches e câmaras municipais, para alcançar “um grande número de jovens que possivelmente nunca tinham marcado presença no Estádio de São Miguel, e caso tenham uma experiência positiva, existe a possibilidade, a curto prazo, de o adepto marcar novamente presença no estádio e a longo prazo, tornar-se sócio.” Isso é possível “através do sentimento de orgulho regional, na tentativa de criar com antecedência, uma maior lealdade e fidelidade entre os jovens

açorianos e o CD Santa Clara, com o objetivo de idealizar um futuro sustentável para a organização”, refere Luís Barreira (apêndice 1, resposta 13).

Para o aumento da ligação entre adeptos e o clube e, potencialmente, cultivar novos adeptos, o departamento de comunicação do clube opta pela utilização das redes sociais *online* e a prática de relações públicas. As redes sociais *online* funcionam como uma ponte entre os adeptos e o clube, pois permite produzir conteúdo específico e com o intuito de promover essa união, ao mesmo tempo que oferece um espaço para *feedback* e opiniões por parte dos adeptos. Adicionalmente, a prática de relações públicas, focada essencialmente no uso da influência do clube na comunidade açoriana, com o intuito de promover o bem-estar social, é essencial para estimular uma ligação duradoura entre a organização e o seu público. Isso traduz-se na criação de eventos e programas de responsabilidade social, como as visitas escolares, visitas ao Hospital Divino Espírito Santo e atividades de apoio à comunidade como a angariação de fundos e de bens essenciais.

Os dados da tabela 5 demonstram a importância do regionalismo e da proximidade com os adeptos para a criação de comunidades em torno do CD Santa Clara. Sendo o clube uma organização desportiva caracterizada pelo seu ambiente insular, é natural que a grande maioria dos inquiridos ($m=3,23$; $DP= 0,909$) reconheçam que a sua ligação ao CD Santa Clara resulte da proximidade geográfica que define os Açores. Complementarmente, os adeptos inquiridos identificam uma comunicação ativa no apelo à açorianidade e à identidade e cultura local ($m=3,36$; $DP= 0,665$) e na preservação do sentimento de regionalismo entre os adeptos do clube ($m=3,18$; $DP=0,744$). Os dados sobre o cultivo de laços de afetividade entre o clube e os seus adeptos também apontam para um elevado nível de satisfação por parte dos adeptos inquiridos ($m=3,12$; $DP=0,683$), ainda que tendam a revelar algum descontentamento ($m=2,67$; $DP=0,811$) acerca do uso da comunicação para o aumento da identificação entre adeptos e clube, sendo que 36,6% dos inquiridos discordam dessa afirmação.

Tabela 5: Regionalismo e laços de efetividade

Afirmações	Média	DP	1	2	3	4
A comunicação do CD Santa Clara aumenta a minha identificação com o clube.	2,67	0,811	9%	27,6%	50,7%	12,7%
Sinto ligação ao CD Santa Clara devido à sua proximidade geográfica.	3,23	0,909	6,7%	11,9%	32,8%	48,5%
O clube procura criar laços de afetividade com os seus adeptos.	3,12	0,683	2,2%	11,2%	59%	27,6%
A comunicação do CD Santa Clara apela ao sentimento de ser açoriano e projeta a identidade e a cultura açoriana.	3,36	0,665	0,7%	8,2%	45,5%	45,5%
A comunicação do CD Santa Clara preserva o sentimento de regionalismo entre os adeptos do clube.	3,18	0,744	3%	11,2%	50,7%	35,1%

Nota: escala de Likert com quatro níveis (1- Discordo plenamente; 4- Concordo plenamente)

N=134

A utilização de diferentes técnicas de comunicação e a identificação de diferentes tipos de adeptos, evoca a necessidade de ajustar a forma como as mensagens são difundidas. Esse ajustamento é feito entre diferentes técnicas de comunicação e também na utilização da mesma técnica de comunicação. Sendo que o clube utiliza maioritariamente *owned* media e, especificamente, as redes sociais *online*, há o cuidado de adaptar as mensagens consoante os diferentes tipos de adeptos que frequentam essas plataformas. Por um lado, o *Twitter* é mais propício a um público que aborda o desporto de forma mais fluída e aberta, e é a plataforma mais utilizada pelos adeptos estrangeiros do CD Santa Clara. Assim, é necessário traduzir as publicações para outras línguas, como o japonês, de forma a atrair esse público, que é definido pelo clube como essencial para a promoção de marca e aumento de fluxos económicos. Por outro lado, o *Instagram* requer um tipo de conteúdo mais curto e focado nas tendências atuais, já que o seu público é maioritariamente jovem (apêndice 1, resposta 17).

Entre diferentes técnicas de comunicação, o ajustamento das mensagens é mais visível. A exposição de uma campanha de comunicação difere quando é realizada nas redes sociais *online*, ou quando é divulgada numa *newsletter* ou na utilização de *paid media* como os MUPIS. Isto porque, diferentes técnicas de comunicação requerem diferentes estratégias de exposição. Exemplificando, a exposição de uma mensagem numa *newsletter* é feita de forma mais sóbria e menos efusiva, enquanto num MUPI é necessário expor a mesma mensagem de forma mais enfática, de modo a captar mais rapidamente a atenção do leitor. Hugo Cunha (apêndice 2, resposta 1) refere, também, que a “comunicação varia consoante o objetivo delineado e o público-alvo a atingir” por isso, se uma determinada campanha de comunicação tem como foco os estudantes açorianos, é necessário moldar a estratégia a esse público e delimitar a zona de ação para próximo da Universidade do Açores e das escolas locais.

3.4 Campanhas de comunicação do CD Santa Clara

Este ponto tem como objetivo apresentar os diferentes temas das campanhas de comunicação do CD Santa Clara, através de exemplos concretos, para perceber como essas campanhas são importantes para concretizar os objetivos definidos para o departamento de comunicação. Adicionalmente, este ponto aborda o processo de planeamento e avaliação das campanhas de comunicação, e de que forma o desempenho desportivo e as situações de crise alteram as linhas editoriais das mesmas.

Através da análise *PESO Media Model* e das entrevistas semiestruturadas realizadas com o departamento de comunicação do CD Santa Clara, foi possível identificar os seis temas de campanhas de comunicação realizadas pelo clube, nomeadamente: campanhas de promoção de bilheteira; campanhas de *giveaway*; campanhas de promoção de *merchandising*; campanhas de apresentação de atletas e equipa técnica; campanhas de promoção de patrocinadores e campanhas de solidariedade e apoio à cultura local.

As campanhas de venda de bilhetes são realizadas com maior regularidade, visto que a bilheteira é uma das fontes de rendimento principal para o CD Santa Clara. É necessário a execução de campanhas deste carácter, que estimulem os adeptos do CD Santa Clara e os incentive a acompanhar presencialmente os jogos oficiais do clube. A tabela 6 mostra uma forte variabilidade ($m=3,01$; $DP=1,378$) de níveis de assiduidade dos adeptos inquiridos nos jogos realizados “em casa” do clube (Tabela 6). A ambição do CD

Santa Clara passa por aumentar a assistência de uma percentagem assinalável de adeptos (uma a duas vezes por mês: 23,8%; nunca: 16,9%) que pouco ou nunca frequentam os jogos oficiais do clube e aumentar a taxa de ocupação média do Estádio de São Miguel.

Tabela 6: Assiduidade os adeptos inquiridos nos jogos do CD Santa Clara no Estádio de São Miguel

Questão	Média	DP	Todos os jogos	1-2 vezes por mês	Ocasionalmente	1-2 vezes por época desportiva	Nunca
Com que frequência vê os jogos do CD Santa Clara no Estádio de São Miguel?	3,01	1,378	21,9%	12,5%	25%	23,8%	16,9%

N=160

Sublinham-se duas campanhas com maior destaque na comunicação: “Em campo nunca seremos só 9” (Figura 9) e “Vem connosco à Final Four” (Figura 10). A campanha “Em campo nunca seremos só 9” nasceu após o empate no encontro entre o CD Santa Clara e o Gil Vicente FC a contar para a 21ª jornada da Liga Bwin, no dia 6 de fevereiro. Nesse jogo, dois jogadores do CD Santa Clara foram expulsos após vários erros de arbitragem. Surgiu então uma oportunidade para transformar um episódio negativo numa ação de apoio ao clube. Assim, a campanha consistiu na oferta de dois bilhetes a todos os sócios do CD Santa Clara para o jogo contra o Portimonense Sporting Clube, de forma a impulsionar a presença dos adeptos no estádio São Miguel, e também, para promover as vantagens de ser sócio do clube. Para o público geral (não sócios), na compra de um bilhete, foi oferecido uma oferta de convite para uma segunda pessoa. Esta campanha acabou por ser adotada para o resto da época desportiva, alinhando a publicidade relativa a todos os jogos do clube realizados na ilha de São Miguel.



Figura 9: Campanha “Em campo nunca seremos só 9”:

Promoção do jogo CD Santa Clara vs Portimonense Sporting Clube.

A presença inédita do CD Santa Clara nas fases finais de uma competição nacional, a Allianz Cup, conhecida como Taça da Liga, situada em Leiria, invocou a necessidade de facilitar a deslocação a todos os adeptos que queriam apoiar a equipa. Foi criado o “pacote de adepto do CD Santa Clara” (Figura 10) que, com o patrocínio da Cosmos Viagens, empresa prestadora de serviços de turismo desportivo, disponibilizou a viagem, *transfer* e alojamento por 255 euros. Esta campanha foi essencial para uma maior presença de adeptos do clube em Leiria, demonstrando também a preocupação do CD Santa Clara em simplificar a logística e todo o processo da deslocação, e demonstrar a importância da presença dos adeptos nos estádios.



Figura 10: Campanha “Vem connosco à Final Four”.

As campanhas de *giveaway* são uma forma descomplicada de atrair pessoas e fomentar um maior movimento nas redes sociais *online* do clube. Além de aumentar o engajamento social, estas campanhas demonstram a preocupação do clube em recompensar o público que apoia o clube nas suas plataformas digitais. No dia dos amigos e no dia das amigas, uma data celebrada no arquipélago dos Açores, foram sorteadas quatro edições do videojogo “FIFA 22” (Figura 11).



Figura 11: Giveaway FIFA 22 – Dia dos amigos

Nas campanhas de *giveaway* destaca-se também o sorteio de camisolas autografadas pelos jogadores profissionais do CD Santa Clara. Habitualmente, estes *giveaways* são patrocinados por outras marcas que, através do sorteio, trazem maior engajamento social aos seus próprios canais digitais. Exemplo disso foi a campanha realizada com o Solverde Casinos e Hotéis, um *Main Sponsor* do clube, promovida nos canais de comunicação desse patrocinador, e que oferecia uma camisola autografada por Lincoln Henrique (Figura 12), tendo como intuito promover o jogo entre o CD Santa Clara e o Sporting Clube de Portugal para a Allianz Cup.



Figura 12: Giveaway camisola autografada

Tal como os bilhetes para os jogos do CD Santa Clara, o *merchandising* é uma fonte de rendimento importante para o clube e, por isso, é promovido pelo departamento de comunicação. O objetivo é estimular a compra dos diferentes produtos comercializados pelo clube, frequentemente fazendo uso de comemorações e festividades sociais, ou de ocasiões relevantes a nível desportivo do clube.

Na comemoração da chegada do CD Santa Clara à Final Four da Allianz Cup, foi criada e promovida uma nova camisola alusiva a essa conquista (Figura 13). O clube usufruiu do bom desempenho desportivo para alargar a sua coleção de *merchandising*. A criação de produtos exclusivos, que se focam num evento específico e único para o clube, é importante para fomentar o desejo de compra dos adeptos do clube. Com preços distintos para sócios e não sócios, o clube utiliza mais uma vez as campanhas de comunicação para viabilizar as vantagens da inscrição como sócio.



Figura 13: Campanha merchandising “Bravos Históricos”.

Para comemorar o Dia dos Namorados, foi promovido um pacote especial consistindo na camisa oficial vermelha e camisa oficial branca da época 2021/2022, bem como o “cachecol vermelho” e o “cachecol Brava Açoriana”, e a oferta do videojogo “FIFA 22” (Figura 14).



Figura 14: Campanha merchandising “Amor a dobrar”.

As campanhas de apresentação de atletas e treinadores são reconhecidas a nível nacional pelo seu sucesso e, por isso, habitualmente partilhadas nos órgãos de comunicação social desportivos em Portugal. As apresentações de novos atletas valeram o “Prémio de Comunicação e Marketing” na época desportiva 2020/2021, distribuído pela Liga Portugal e pela *Marketeer*, que destacaram a criatividade, o alcance, a inovação e os meios utilizados para realizar essas campanhas. Essas campanhas também são importantes para a difusão dos patrocinadores do clube, que recebem destaque nos conteúdos criados.

Com o patrocínio da InforPereira, empresa de soluções informáticas açoriana, Kyosuke Tagawa foi apresentado com um vídeo alusivo a um sistema de olheiros, como é representado nos videojogos de futebol. Adicionalmente, o vídeo faz referência à língua japonesa, já que são cada vez mais os atletas provenientes desse país. A apresentação de Pipe Gomez (Figura 15) e Patrick Machado foram uma oportunidade para promover um outro parceiro do clube, a Kelme. No vídeo publicado nos canais do clube, é possível observar os atletas a abrir uma mala da Kelme, composto por *merchandising* do clube.



Figura 15: Apresentação de Pipe Gómez

Além da apresentação de novos jogadores, o CD Santa Clara também teve a necessidade de apresentar diversos treinadores na época desportiva 2021/2022, devido à intranquilidade desportiva que se fez sentir. Destaca-se a apresentação do atual treinador do clube, Mário Silva, uma difícil tarefa para o departamento de comunicação do clube, já que as constantes mudanças da figura principal da equipa técnica não agradaram aos adeptos. Também, por isso, a preferência pela mensagem curta e direta (Figura 16).



Figura 16: Apresentação de Mário Silva

As campanhas de promoção de patrocinadores são essenciais para o clube a nível económico, pois permitem promover os seus parceiros nos canais de comunicação do CD Santa Clara, fator fundamental na construção de acordos e protocolos com os patrocinadores do clube. A campanha “Seleccionador de Adeptos” (Figura 17), conduzida pela Sagres, foi realizada com o objetivo de fomentar a presença dos adeptos nas bancadas portuguesas. Consiste em seleccionar os participantes que demonstrem ser os melhores “Seleccionadores de Adeptos”, através de um concurso na plataforma *LinkedIn*, que recompensa aqueles que representem o seu clube de forma mais criativa, apaixonada e original. O vencedor recebe uma oferta de bilhetes para jogos no estádio do clube a que se candidataram, para si e mais onze adeptos à sua escolha, dois packs de 20cl de cerveja Sagres, a atribuir mensalmente durante o período da campanha, doze camisolas, uma para si e outra para cada um dos onze adeptos eleitos. A campanha, apesar de ser conduzida

pela Sagres e não pelo CD Santa Clara, conta com o apoio do clube para promover os seus próprios participantes.



Figura 17: Campanha “Procura-se Seleccionador de adeptos”

As campanhas de comunicação realizadas com o Grupo Solverde (Figura 18) são muito frequentes nos canais de comunicação do clube, tendo como objetivo promover a Solverde como casa de apostas. O clube usufrui do seu próprio código de promoção “SCLARA” para incentivar os seus adeptos a registarem-se no *website* da Solverde e participarem nas promoções e ofertas do patrocinador.



Figura 18: Campanha “Freebet Weekend”

As campanhas de solidariedade e apoio à cultura local são importantes para solidificar o papel do CD Santa Clara na região açoriana e para demonstrar a influência do clube na defesa do regionalismo e da cultura local. Usualmente, essas campanhas são de cariz solidário, de apoio à população açoriana, reforçando a responsabilidade social e ligação do clube com a comunidade. A campanha “Ofereça Sorrisos” (Figura 19) foi realizada com o intuito de doar vestuário e brinquedos às crianças da Casa do Gaiato de São Miguel, instituição que tem como finalidade acolher, educar e integrar na sociedade crianças e jovens dos Açores. Nessa campanha, destaca-se a presença da mascote do clube – a Clarinha – com o propósito de animar as crianças presentes.



Figura 19: Campanha “Ofereça Sorrisos”

No início de 2022, Feteiras, freguesia do município de Ponta Delgada, foi alvo de um desastre natural, nomeadamente a destruição de muitas residências e do espaço público. O CD Santa Clara criou a campanha “Juntos fazemos a diferença – Ajudar as Feteiras” (Figura 20), em que cada bilhete vendido para o jogo CD Santa Clara – CD Tondela a contar para 18.º jornada da Liga Bwin, o clube comprometeu-se a doar 1 euro à Junta de Freguesia de Feteiras, para combater os estragos resultantes das condições climatéricas.

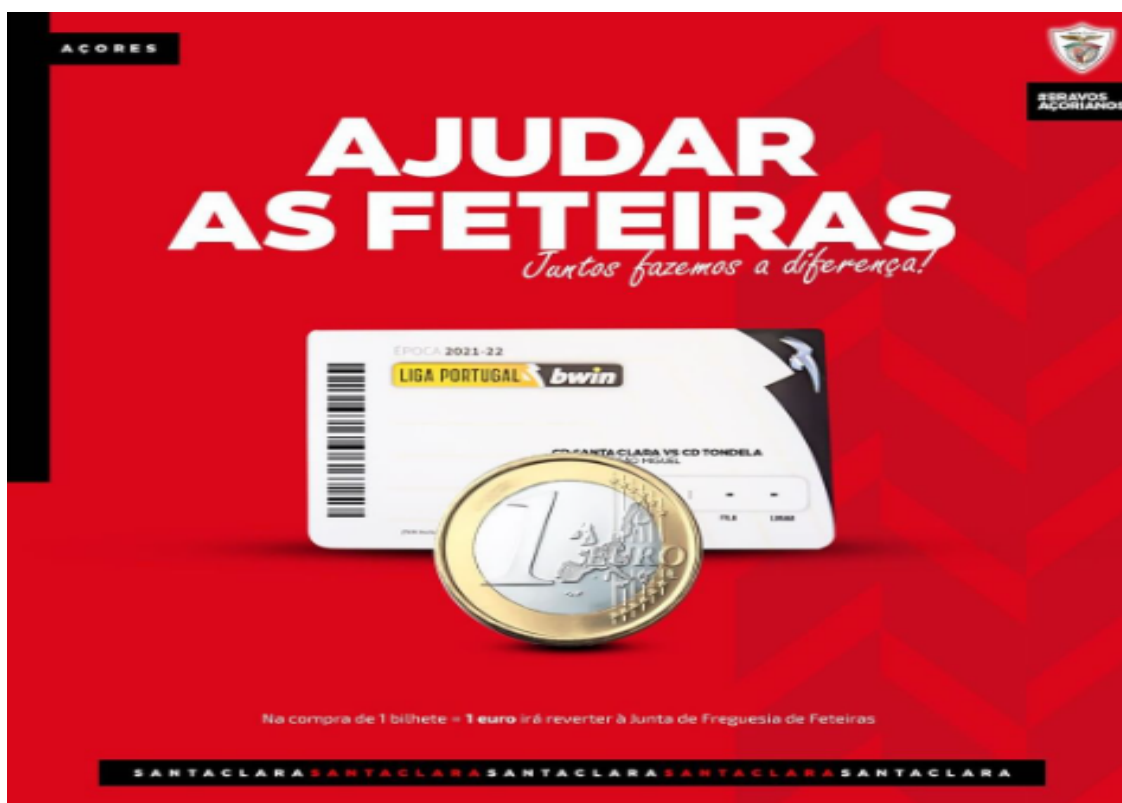


Figura 20: Campanha “Juntos fazemos a diferença”

Apesar da segmentação dos temas das campanhas de comunicação, Luís Barreira (apêndice 1, respostas 18) menciona que é possível que uma campanha de comunicação seja marcada por mais de um tema e que contenha objetivos distintos. Por exemplo, a campanha “Juntos fazemos a diferença” (Figura 20) invoca a defesa da cultura local e da região, mas também promove a bilheteira. De forma geral, as campanhas de comunicação devem respeitar a “Mística Insular” e apelar aos “Bravos Açorianos” (apêndice 2, resposta 3).

3.4.1 Planeamento e avaliação

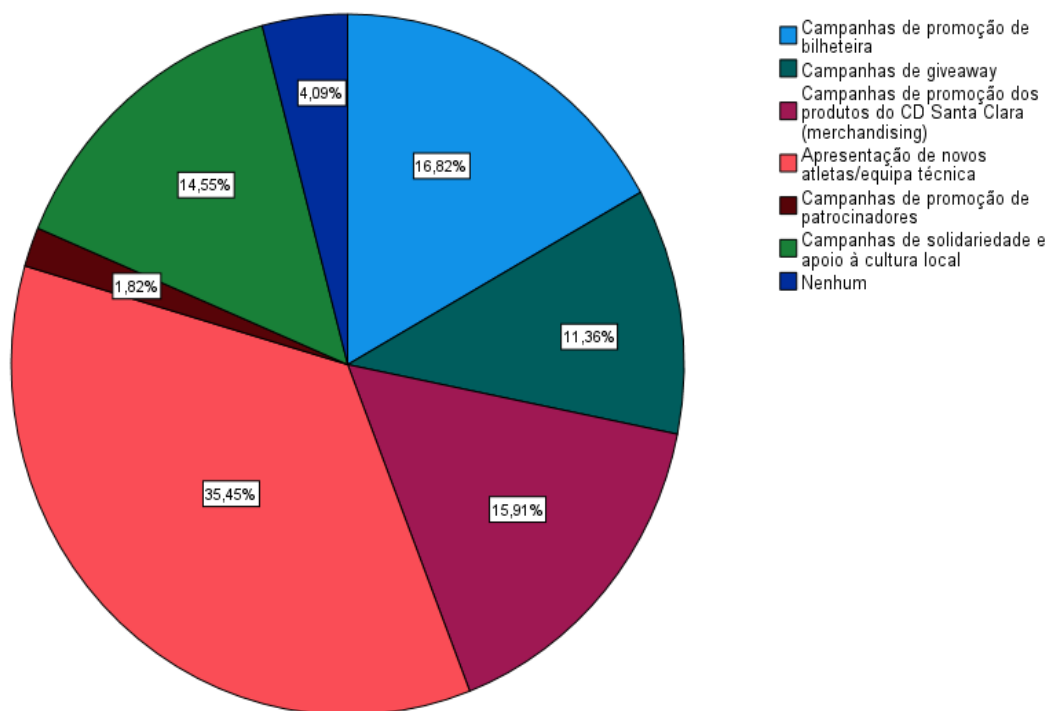
O processo de planeamento surge através de um *brainstorming* realizado pelo departamento de comunicação, com o intuito de gerar novas ideias e novas propostas para as campanhas de comunicação a realizar. É, também, essencial definir de que forma essas campanhas podem ser adaptadas às redes sociais *online* do clube, visto que é o meio privilegiado pelo departamento de comunicação, e definir o melhor *timing* de execução, respeitando o contexto desportivo e social do clube ao longo do tempo. Além disso, o processo de planeamento é oportuno para refletir de que forma as campanhas de comunicação podem ser difundidas para os órgãos de comunicação social. Hugo Cunha

(apêndice 2, resposta 1) refere que o processo nasce na identificação de “datas ou períodos estratégicos”, que possam definir o tema das campanhas a realizar. De seguida, é necessário identificar o público-alvo a atingir e definir um objetivo concreto para a campanhas de comunicação.

A avaliação depende do tipo de campanha realizada. Uma campanha que tenha o objetivo de aumentar o engajamento social das redes sociais *online* e do *website* do clube avalia-se através das métricas das publicações, aferindo o número de interações e através do tráfego detetado no *website*. As campanhas de promoção de *merchandising* e de bilheteira são avaliadas através dos painéis de venda do clube, onde é possível verificar se efetivamente houve um aumento da presença dos adeptos do CD Santa Clara no estádio e nas lojas, física ou *online*, do clube. Através da avaliação, preferencialmente através da análise de dados estatísticos, que permitem um ajuizamento mais objetivo e concreto, é possível detetar os temas preferidos dos adeptos, ou seja, o que está a ser promovido com eficácia, e, por outro lado, o que pode não estar a ser promovido da forma mais correta e que necessita de alterações no processo de planeamento e de execução. Os dados do gráfico 5 evidenciam que os temas favoritos das campanhas de comunicação realizadas pelo clube são a apresentação de novos atletas e equipa técnica (35,5%), a promoção de bilheteira (16,8%) e a promoção de *merchandising* (15,9). Apesar da valorização do regionalismo e da defesa da cultura local, visível nos dados previamente expostos, apenas 14,5% dos inquiridos privilegiam as campanhas de solidariedade e de apoio à cultural local.

Gráfico 5: Tema das campanhas de comunicação mais apreciados pelos adeptos do CD

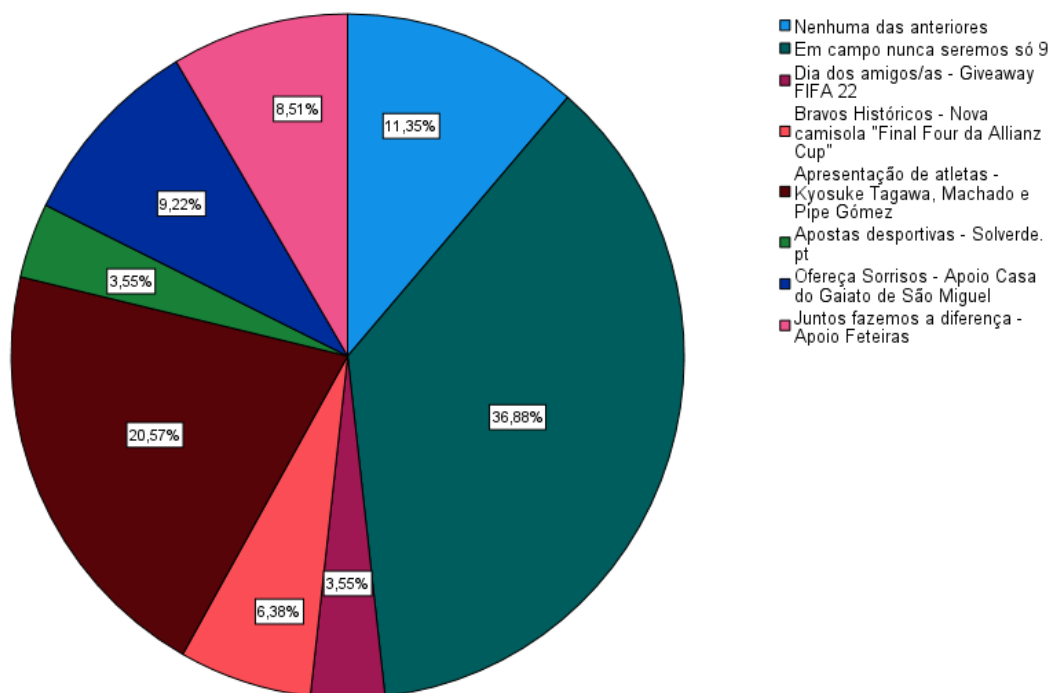
Santa Clara



N=141

O gráfico 6 apresenta exemplos para os diferentes temas das campanhas de comunicação. A campanha mais apreciada pelos adeptos inquiridos foi “Em campo nunca seremos só 9” (36,8%), realizada com o intuito de promover a bilheteira do CD Santa Clara. Foi a campanha de comunicação mais favorecida pelo departamento de comunicação do clube, tanto a nível económico como em duração temporal, o que justifica o seu sucesso. A apresentação dos atletas Kyosuke Tagawa, Patrick Machado e Pípe Gómez foi a segunda campanha mais apreciada pelos adeptos inquiridos (20,5%), o que vai ao encontro dos dados do gráfico 6, onde estes dois temas foram considerados de maior interesse para os adeptos do clube. As campanhas “Ofereça Sorrisos – Apoio Casa do Gaiato de São Miguel (9,2%) e “Juntos fazemos a diferença – Apoio Feteiras” (8,5%), que tiveram como propósito a defesa da cultura local e fornecer apoio à comunidade, também foram apreciadas pelos adeptos inquiridos, evidenciando a importância do regionalismo para a criação de conteúdo.

Gráfico 6: Campanhas de comunicação mais apreciadas pelos adeptos do CD Santa Clara



N=141

O planeamento e execução das campanhas de comunicação depende do contexto desportivo e social das organizações desportivas e, por isso, “a performance desportiva tem influência direta nas campanhas e na maneira como se comunica”, refere Hugo Cunha (apêndice 2, resposta 5). Há a necessidade de, por vezes, em situações de menor desempenho desportivo ou de maior instabilidade do CD Santa Clara no quadro social, alterar a forma como determinadas mensagens são divulgadas e o *timing* das mesmas. Os dados da Tabela 7 demonstram divisão de opiniões sobre esta questão ($m=2,56$; $DP=0,812$), pois 56,4% dos adeptos inquiridos reconhecem que o desempenho desportivo altera o seu interesse nas campanhas de comunicação realizadas pelo clube, enquanto 43,7% discordam dessa afirmação.

Tabela 7: O desempenho desportivo do CD Santa Clara altera o meu interesse nas campanhas de comunicação do clube

Afirmação	Média	DP	1	2	3	4
O desempenho desportivo do CD Santa Clara altera o meu interesse nas campanhas de comunicação do clube.	2,56	0,812	10,6%	33,1%	46,5%	9,9%

Nota: escala de Likert com quatro níveis (1- Discordo plenamente; 4- Concordo plenamente).

N=142

Assim, é necessária uma gestão mais cuidadosa no processo de criação de conteúdo. Em situações de crise é imperativo defender os intervenientes e atenuar a pressão vinda dos adeptos e órgãos de comunicação social. Isso pode ser feito através da modificação do conteúdo produzido pelo clube, nomeadamente, evitar mensagens muito efusivas e linhas editoriais demasiado focadas nos ativos do clube, atletas e equipa técnica, refere Luís Barreira (apêndice 1, resposta 23). Essas ocasiões também podem perturbar o *timing* de execução de determinadas campanhas de comunicação, de forma a proteger o conceito por detrás das mesmas, visto que independentemente da qualidade e da criatividade das campanhas de comunicação, a apreciação dos adeptos é menor, como é possível identificar no processo de avaliação. Contudo, o departamento de comunicação assinala que, apesar das modificações que podem ocorrer, é essencial que o conteúdo não ganhe características melancólicas ou negativas, e que o clube não se afaste dos seus adeptos porque, a longo prazo, pode ser prejudicial para a ligação entre os mesmos e organização (apêndice 1, resposta 23).

4. Discussão de resultados

Através das entrevistas semiestruturadas realizadas com Luís Barreira, diretor de comunicação, e Hugo Cunha, diretor de marketing, da análise de conteúdo dos canais de comunicação do CD Santa Clara apoiada no *PESO Media Model*, e do inquérito por questionário destinado aos adeptos e sócios do clube, foi possível caracterizar a estratégia de comunicação e as técnicas de comunicação utilizadas pelo CD Santa Clara para promover a sua marca e gerir as relações com os seus adeptos. Para Luís Barreira (apêndice 1, resposta 2) a comunicação estratégica do clube tem em vista duas missões centrais: a valorização dos ativos do CD Santa Clara e a defesa do regionalismo e da

cultura local. Esta afirmação vai ao encontro das definições de comunicação estratégica adotadas neste estudo de Hallahan et al. (2007); Plowman (2013) e Sebastião (2021), que, de forma geral, apontam para o uso da comunicação por uma organização com o intuito de cumprir a sua missão e os seus objetivos, resguardando a sua identidade e os seus princípios.

O foco na valorização dos ativos do clube, através da adoção de uma comunicação orientada para as principais figuras do clube, como os jogadores mais populares junto aos adeptos e a equipa técnica, já tinha sido exposto por Parganas & Anagnostopoulos (2018) como uma atividade crucial para explorar o afeto emocional entre esses ativos e os adeptos. Esses dados ajudam a perceber a razão pela qual o conteúdo focado especificamente nos ativos, como a apresentação de novos atletas e equipa técnica, seja o tema de campanhas de comunicação mais apreciado pelos adeptos inquiridos (gráfico 6). Do mesmo modo, e como sido referido por Coombs & Harker (2021) e Jarvie (2006), a defesa do regionalismo e da cultura local é essencial para construir uma relação de maior proximidade entre adeptos e clube, especialmente nas organizações desportivas regionais, onde a construção de comunidades de marca, apoiadas num sentimento de pertença e partilha de identidade, é ainda mais relevante para a aquisição de um papel preponderante na sociedade onde se insere. Os dados da tabela 5 demonstram que o CD Santa Clara tem adotado uma comunicação que apela à açorianidade, projeta a cultura local e constrói laços de afinidade com os seus adeptos, comprometendo-se assim à missão que abraçou. Essa comunicação é primordial para a conceção de comunidades de marca fundamentadas na lealdade em torno do CD Santa Clara, que se traduz numa melhor qualidade da comunidade, e, conseqüentemente, em melhores oportunidades socioeconómicas, como a aquisição de maiores patrocinadores, tal como afirmam Thompson & Sinha (2008) e Popp & Woratschek (2014). Contudo, é necessário criar conteúdo personalizado para os diferentes tipos de adeptos que fazem parte dessas comunidades, sendo que a tipificação dos adeptos contribui para definir diferentes temas de campanhas de comunicação, refere Hugo Cunha (apêndice 2, resposta 2), indo ao encontro do estudo de Fredriksson & Pallas (2016) sobre a forma como a categorização e gestão dos diferentes tipos de públicos define o método que uma organização adota para comunicar com os seus públicos.

Relativamente à marca desportiva, o CD Santa Clara definiu três objetivos principais para a sua promoção de marca: o aumento da venda de *merchandising*, o aumento da venda de bilhetes e o aumento da visibilidade do CD Santa Clara no

estrangeiro. Tal como indica Mullin, Hardy & Sutton (2000) e Coombs & Harker (2021), a promoção de marca é vital para a sobrevivência económica das organizações desportivas e para a sua reputação, motivo pelo qual é necessário investir nessa promoção, refere Luís Barreira (apêndice 1, resposta 7). Para isso, o CD Santa Clara investe maioritariamente na sua *owned media*, nomeadamente o seu *website* e redes sociais *online*, devido ao baixo custo de utilização e do seu largo alcance, já que 81,3% dos adeptos inquiridos utiliza as redes sociais *online* como meio principal para obter informação sobre o clube (apêndice 3, gráfico 12).

Estas vantagens foram também evidenciadas no estudo de caso de Chavanat et al. (2017) sobre o Liverpool FC que, apesar de possuir uma dimensão organizacional muito distinta do CD Santa Clara, também utiliza maioritariamente as redes sociais *online*, devido à fomentação de uma comunicação bidirecional entre o clube e os seus adeptos, o que promove relações a longo-prazo. Essa utilidade é retrata no grau de satisfação dos adeptos inquiridos sobre a comunicação nas redes sociais *online* do clube ($m=3,13$; $DP=0,662$), o que demonstra um competente aproveitamento desses suportes pelo departamento de comunicação (tabela 3). O cultivo das relações a longo prazo é particularmente importante para o CD Santa Clara, visto que, a nível de vendas de *merchandising*, os adeptos inquiridos apresentam graus de consumo baixos (gráfico 4), que, segundo o estudo de García (2011) sobre o Real Madrid FC, é possível combater através desse tipo de relacionamento com os adeptos.

As publicações de Chavanat et al. (2017) e García (2011) também inspiraram um fator considerado neste estudo de caso: a influência do desempenho desportivo na implementação de campanhas de comunicação. Tal como foi reportado pelos autores, e visível pela tabela 7, a *performance* do clube a nível competitivo influencia diretamente o processo de criação e implementação das campanhas de comunicação, bem como o seu sucesso ou insucesso. Luís Barreira (apêndice 1, resposta 23) aponta que cabe ao departamento de comunicação do CD Santa Clara gerir diligentemente a forma como as mensagens são expostas na sua *owned media*, de forma a gerir as expetativas dos adeptos e defender a comunicação do clube das adversidades impostas por fatores externos. Um dos fatores que justifica a importância do desempenho desportivo na estabilidade dos clubes é a ligação emocional entre os adeptos e os mesmos, onde existe um laço de afinidade que dificilmente está presente em outras marcas. Segundo Jarvie (2006), essa conexão invoca a principal particularidade da comunicação estratégica no desporto, onde

a exigência do público é mais elevada do que em outras áreas, que se traduz num maior sentimento de domínio e propriedade sobre as organizações desportivas.

Além da influência do desempenho desportivo, o departamento de comunicação também necessita de lidar com outros fatores externos ao seu raio de ação, como instabilidades no clube e episódios polémicos, especialmente na gestão dos vínculos entre o clube e os órgãos de comunicação social. Essa gestão é essencial para a defesa da reputação do clube, como forma de defender o prestígio do CD Santa Clara no panorama do desporto português, até porque os órgãos de comunicação desportivos nacionais desempenham um papel importante para cumprir os objetivos propostos pelo clube para a sua comunicação. Exemplificando, as notícias expostas por essas instituições podem ser vantajosas para a promoção dos ativos do clube, já que um artigo que incida sobre o talento ou competência de um determinado atleta pode contribuir para a sua valorização. Luís Barreira (apêndice 1, resposta 26) indica que o CD Santa Clara usufrui de boas relações com os órgãos de comunicação social, especialmente com os regionais, que se traduz numa maior facilidade de disseminação de informação para esses canais, feita através de contato direto.

Complementarmente, existe um outro público que influencia a comunicação do CD Santa Clara: os patrocinadores. Neste âmbito, o clube demonstra novamente a sua preferência pela cultura local, já que grande parte dos seus patrocinadores são provenientes do arquipélago dos Açores, ainda que o clube conte também com a parceria de grandes organizações nacionais, que garantem uma maior receita económica. Assim, os patrocinadores possuem a habilidade de conduzir determinado conteúdo do CD Santa Clara, com o intuito de publicitarem as suas marcas através do clube, seja nas suas redes sociais *online*, *website*, comunicação nos dias de jogos ou no *merchandising* do clube. Porém, o gráfico 6 e 7 demonstram que o tema das campanhas de comunicação menos apreciado pelos adeptos inquiridos é a promoção de patrocinadores, o que pode representar um menor interesse em campanhas orientadas para o estímulo de compra, e, conseqüentemente, uma fragilidade na aquisição e renovação de parcerias. Luís Barreira (apêndice 1, resposta 10) aponta para a responsabilidade do departamento de comunicação para gerir a satisfação dos diferentes patrocinadores, tendo em conta os acordos previamente estabelecidos com as organizações, relativamente a níveis de exposição das marcas, e a iniciativa própria para publicitar os diferentes projetos desenvolvidos pelos parceiros do clube. Contudo, o gráfico 1 demonstra uma

centralização de patrocinadores promovidos pelo CD Santa Clara, já que os adeptos inquiridos identificaram apenas o Grupo Solverde (35,6%), a Marca Açores (22,7%) e a Kelme (14,9%) como os patrocinadores mais favorecidos pela comunicação do clube, em detrimento de outras parcerias, o que pode contribuir para o baixo aumento do consumo dos produtos dos patrocinadores, exposto no gráfico 2.

Coombs & Harker (2021) indicam que o aumento desse consumo pode ser instigado através do cultivo de adeptos, nomeadamente, o recrutamento de novos adeptos, a retenção dos adeptos existentes e o aumento da identificação social entre os adeptos e uma identidade desportiva. Nesse domínio, o principal objetivo do CD Santa Clara é reter os adeptos existentes, através da criação de relações a longo prazo, ainda que Luís Barreira (apêndice 1, resposta 13) e Hugo Cunha (apêndice 1, resposta 14) demonstrem ambição de angariar novos adeptos, especificamente através do incentivo junto aos jovens açorianos, como forma de combater a supremacia das organizações desportivas com maior reputação em Portugal. As atividades promovidas pelo clube nesse sentido, como os protocolos estabelecidos com escolas, creches e câmaras municipais, que têm como objetivo levar os jovens ao Estádio de São Miguel, invoca a ideia de Teixeira (2009) que defende a importância do desporto nas regiões mais periféricas para a integração social e para o desenvolvimento de um sentimento de afinidade entre adeptos e clubes, sendo a solução de Jarvie (2006) para combater a hegemonia das organizações desportivas com maior reputação, neste caso o Futebol Clube do Porto, o Sport Lisboa e Benfica e o Sporting Clube de Portugal.

Remetendo para o objetivo principal do CD Santa Clara para o cultivo de adeptos, Luís Barreira (apêndice 1, resposta 12) refere que além do uso das redes sociais *online*, a prática de relações públicas é uma técnica de comunicação essencial para o aumento da identificação social entre os adeptos e o CD Santa Clara, tanto para aprofundar relações com os adeptos açorianos, como para aprofundar relações com os adeptos e patrocinadores estrangeiros, especificamente oriundos da Ásia, objetivo definido para a promoção de marca. A valorização da prática de relações públicas pelo departamento de comunicação do clube confirma as conceções Ledingham & Bruning (1999) e de França (2008) que também defende o uso dessa técnica de comunicação para a construção e manutenção das relações com os diferentes públicos que formam o meio ambiente das organizações.

Por fim, o inquérito por questionário realizado junto aos adeptos do CD Santa Clara, inspirado na teoria de *Encoding and Decoding* de Stuart Hall (1973), na medida em que teve como objetivo aferir as percepções dos adeptos do clube sobre as mensagens produzidas pelo CD Santa Clara, explorando de que forma essa interpretação é influenciada consoante a realidade social e desportiva do clube, permitiu fornecer dados relevantes que ajudam a melhor identificar as diferentes táticas de comunicação utilizadas e as preferências dos utilizadores. De forma geral, a comunicação do CD Santa Clara tem conseguido criar elos de ligação com os adeptos, que reconhecem o papel da organização como protetora da cultura local. Contudo, essa comunicação não tem contribuído de forma acentuada para a promoção de marca do clube, já que o consumo de *merchandising*, taxa de inscrição de sócios e a assiduidade dos adeptos no estádio apresentam valores baixos. Além disso, o *website* apresenta evidência de pouco uso (gráfico 3), apesar de ser identificado por Luís Barreira (apêndice 1, resposta 16) como uma ferramenta substancial para o departamento de comunicação. Também é possível afirmar que o conteúdo preferido pelos adeptos inquiridos nos canais de comunicação incide, essencialmente, em campanhas de comunicação focadas nos atletas, na comunidade local e na promoção de bilheteira.

Conclusão

Esta investigação tem como principal objetivo compreender o papel da comunicação estratégica do CD Santa Clara na promoção de marca e cultivo de adeptos. Adicionalmente, definiram-se quatro objetivos específicos delineados com base na pergunta de partida deste estudo: “Como é que a comunicação estratégica é usada na promoção da marca desportiva e no cultivo de adeptos pelo CD Santa Clara?”

Os dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas com Luís Barreira, diretor de comunicação, e Hugo Cunha, diretor de marketing, evidenciam a importância da comunicação estratégica na gestão organizacional das instituições desportivas. O departamento de comunicação do CD Santa Clara abraçou o desafio de se comprometer à estratégia geral da organização, que passa neste momento por um processo de reconstrução, devido às mudanças na administração, e incide principalmente na preservação do sucesso que o clube tem obtido a nível desportivo desde que alcançou a primeira divisão de futebol portuguesa, em 2018.

Especificamente, e atendendo à pergunta de partida, a comunicação do CD Santa Clara promove a sua marca desportiva através da valorização dos seus ativos, do incentivo à bilheteira e *merchandising*, e através da elevação da notoriedade da marca no estrangeiro, principalmente na Ásia. O papel da comunicação do CD Santa Clara no cultivo dos adeptos divide-se em duas partes: por um lado é utilizada para aumentar a proximidade entre clube e os seus adeptos, e, por outro lado, é utilizada para incentivar os jovens açorianos a apoiar o CD Santa Clara. Respetivamente aos objetivos específicos, a estratégia de comunicação do CD Santa Clara (1.º objetivo) é caracterizada pela adoção de uma conduta de defesa e preservação dos traços que definem a açorianidade e o regionalismo, simultaneamente resguardando os interesses do clube e dos seus constituintes. Para isso, são utilizadas a publicidade e a prática de relações públicas como técnicas de comunicação com maior utilidade no cultivo de adeptos e para impulsionar a marca desportiva (2.º objetivo). Em relação aos temas das campanhas de comunicação (3.º objetivo) identificaram-se os seguintes temas: campanhas de promoção de bilheteira; campanhas de *giveaway*; campanhas de promoção de *merchandising*; campanhas de apresentação de atletas e equipa técnica; campanhas de promoção de patrocinadores e campanhas de solidariedade e apoio à cultura local. Esse conteúdo é mais facilmente divulgado nos órgãos de comunicação social regionais, devido à proximidade entre o clube e essas entidades, ainda que a exposição em órgãos de comunicação social desportivos nacionais seja fundamental para o aumento da visibilidade do CD Santa Clara. No que diz respeito ao 4.º objetivo – aferir as perceções dos adeptos do CD Santa Clara sobre a comunicação do clube – os adeptos inquiridos demonstraram uma maior uso das redes sociais *online*, com preferência em conteúdo focado nos atletas e equipa técnica do clube, e na promoção de bilheteira, em detrimento de mensagens orientadas para os patrocinadores. Em geral, os adeptos inquiridos manifestam-se satisfeitos com o uso da comunicação para a criação de laços de afetividade com os adeptos e projeção da identidade e cultura açoriana, e menor satisfação no uso para a angariação de sócios e nos *media* tradicionais.

Este estudo de caso tem como finalidade contribuir para o estudo da comunicação estratégica no desporto e no futebol, especificamente sobre organizações desportivas de menor dimensão. Utilizando o CD Santa Clara como clube de referência, demonstrou-se de que forma é possível zelar pela produção de conteúdo de qualidade, com capacidade de promover a marca desportiva e criar uma maior união com os adeptos, mesmo com

menores recursos económicos, humanos e logísticos do que as grandes instituições desportivas.

No futuro, a importância do papel da comunicação estratégica e da comunicação de marketing nas organizações desportivas deverá aumentar, visto que a literatura sobre esta matéria está a crescer, ao mesmo tempo que essas organizações têm investido mais evidentemente nessas áreas, como ferramenta de promoção de marca e criação de comunidades de marca. Além disso, os atletas e as equipas técnicas das organizações desportivas participam cada vez mais diretamente na comunicação do clube, adotando uma nova função além da sua atividade desportiva, nomeadamente, a representação das organizações (contribuindo para a sua imagem) e a personalização da comunicação, atuando como instrumento importante para a sua reputação e para o cultivo de adeptos, visto que estas figuras também são capazes de criar comunidades em seu redor.

As limitações ao estudo surgiram na implementação do inquérito por questionário e na comparação dos dados obtidos com a literatura existente. Em primeiro lugar, e por indicação do CD Santa Clara, o inquérito por questionário não foi divulgado nos canais de comunicação do clube, o que seria uma mais valia para a aquisição de um maior número de respostas junto dos adeptos do CD Santa Clara. Salvaguarda-se que um inquérito aplicado *online* nunca garante a resposta pela população desejada. Contudo, a possibilidade da distribuição nos canais do clube minimizaria os riscos de obtermos respostas de não adeptos e facilitaria o alcance do público desejado. Em segundo lugar, os dados sobre a comunicação estratégica no futebol recolhidos na revisão de literatura incidiram sobre organizações desportivas com maiores recursos do que o CD Santa Clara, o que se pode traduzir em estratégias de comunicação distintas, dificultando a comparação de resultados entre os clubes.

Para investigações futuras, recomenda-se a exploração da utilização dos atletas (e da sua imagem) como ferramenta de comunicação, com o intuito de examinar uma nova era no desporto, onde o valor de mercado dos desportistas tem aumentado imensamente, à medida que as organizações desportivas reconhecem que, para além da performance desportiva, essas figuras são influentes na sociedade e uma mais valia para a marca e para os seus patrocinadores. Recomenda-se, também, a realização de um maior número de estudo de casos sobre organizações de menor dimensão, de forma a perceber como essas

organizações são importantes para a cultura local, para a promoção do desporto e para promover a inclusão social.

Referências Bibliográficas

- Blakeman, R. (2018). *Integrated marketing communication : creative strategy from idea to implementation* (3ª ed.). Lanham: Rowman et Littlefield.
- Botan, C. (2006). Grand strategy, strategy, and tactics in public relations. In C. Botan, & V. Hazleton, *Public Relations Theory II* (pp. 223-247). London: Routledge.
- Bruning, S., & Ledingham, J. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale. *Public Relations Review*, 25(2), 157-170. DOI:10.1016/S0363-8111(99)80160-X
- Chanavat, N., Desbordes, M., & Lorgnier, N. (2017). Supporter engagement through social media. In J. Kenyon., & G, Bodet (Eds.), *Routledge Handbook of Football Marketing* (pp. 372-394). London: Routledge. DOI:10.4324/9781315267203.ch17
- Coombs, T., & Harker, J. (2021). *Strategic sport communication : Traditional and transmedia strategies for a global sports Market*. New York: Routledge. DOI:10.4324/9781003031161
- Crawford, G. (2004). *Consuming sport : fans, sport and culture*. London: Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Vol. IV). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Crosier, K. (1999). Advertising. In P. J. Kitchen, *Marketing Communications: Principles and Practice* (pp. 266-284). International Thomson Business Press.
- Delanty, G. (2003). *Community*. Oxford: Routledge.
- França, F. (2012). *Públicos: Como identificá-los em uma nova visão estratégica: Business relationship* (3ª ed.). São Caetano do Sul, São Paulo: Yendis Editora Ltda.
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2016). Characteristics of public sectors and their consequences for strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 149-152. DOI:10.1080/1553118X.2016.1176572

- García, C. (2011). Real Madrid Football Club: Applying a relationship-management model to a sport organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*, 4(3), 284-299. DOI:10.1123/ijsc.4.3.284
- Hall, S. (1973). *Encoding and decoding in the television discourse*. Birmingham: University of Birmingham: Centre for contemporary cultural studies.
- Hallahan, K. (2000). Inactive publics: The forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26(4), 499-515. DOI:10.1016/S0363-8111(00)00061-8
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Communication*, 1(1), 3-35. DOI:10.1080/15531180701285244
- Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (2013). Strategic Communication – Pillars and Perspectives of an Alternative Paradigm. In D. R. Holtzhausen, & A. Zerfass, *Public Relations and Communication Management* (pp. 73-94). New York: Routledge. DOI: 10.1007/978-3-531-18961-1_4
- Kotler, P., & Keller, K. (2015). *Marketing Management* (15^a ed.). Boston: Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2^a ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.
- L'Etang, J. (2006). Public relations and sport in promotional culture. *Public Relations Review*, 32(4), 386–394. DOI: 10.1016/j.pubrev.2006.09.006
- Macnamara, J., Lwin, M., Adi, A., & Zerfass, A. (2016). ‘PESO’ media strategy shifts to ‘SOEP’: Opportunities and ethical dilemmas. *Public Relations Review*, 42(3), 377-385. DOI:10.1016/j.pubrev.2016.03.001
- Maderer, D., Parganas, P., & Anagnostopoulos, C. (2018). Brand-image communication through social media: The case of european professional football clubs. *International Journal of Sport Communication*, 11(3), 319–338. DOI:10.1123/ijsc.2018-0086
- Mendes, J. M. (2000). "Cada Ilha o Seu Mundo": Região e Regionalismo nos Açores. *Atas do III Congresso Português de Sociologia: Práticas e processos da mudança social*, 1-8.

- Moss, D., & Warnaby, G. (2000). Public Relations Practitioner Role Enactment at the Senior Management Level Within U.K. Companies. *Journal of Public Relations Research*, 12(4), 277-307. DOI:10.1207/S1532754XJPRR1204_1
- Mullin, B.J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2000). *Sport marketing* (3^a ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432. DOI:10.1086/319618
- Pedersen, P. M. (2013). Reflections on communication and sport: On strategic communication and management. *Communication & Sport*, 1(1/2), 55-67. DOI:10.1177/2167479512466655
- Pedersen, P., Laucella, P., Kian, E., & Geurin, A. (2020). *Strategic sport communication* (3^a ed.). Champaign: Human Kinetics.
- Pickton, D., & Broderik, A. (2005). *Integrated Marketing Communications* (2^a ed.). Harlow: Pearson Education.
- Plowman, K. D. (2013). Creating a model to measure relationships: U.S. Army Strategic Communication. *Public Relations Review*, 39(5), 549– 557. DOI:10.1016/j.pubrev.2013.07.001
- Popp, B., & Woratschek, H. (2015). Introducing branded communities in sport for building strong brand relations in social media. *Sport Management Review*, 19(2), 183-197. DOI:10.1016/j.smr.2015.06.001
- Rabaça, C. A., & Barbosa, G. G. (2001). *Dicionário de comunicação* (2^a ed.). Rio de Janeiro: Campos.
- Rosa, V. P., & Trigo, S. (1990). *Contribuição ao estudo da emigração nos Açores*. Angra do Heroísmo: Gabinete de Emigração e Apoio às Comunidades Açorianas.
- Sebastião, S. P. (2021). *Comunicação Estratégica na Relação com os Media*. Lisboa: ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Shank, M., & Lyberger, M. (2015). Sports marketing: A strategic perspective, 5th ed. *International Journal of Sport Communication*, 8(3), 389-392. DOI:10.1123/IJSC.2015-0051

- Sharpe, S., & Kunkel, T. (2017). Managing digital content for a professional sport team: An interview with Bill Yole, social media coordinator and webmaster of the ACT Brumbies Super Rugby franchise. *International Journal of Sport Communication*, 10(3), 318-324. DOI:10.1123/ijsc.2017-0060
- Shimp, T. A. (2000). *Advertising promotion. Supplemental aspects of integrated marketing communications* (5^a ed.). San Diego, CA: Harcourt College Publishers.
- Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168-183. DOI:10.1108/13632540410807637
- Teixeira, M. (2009). *Portugal, poder Local e desporto*. Lisboa: Media XXI.
- Thompson, S. A., & Sinha, R. K. (2008). Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty. *Journal of Marketing*, 72(6), 65-80. DOI:10.1509/jmkg.72.6.065

Apêndices

Apêndice 1. Entrevista a Luís Barreira, diretor de comunicação do CD Santa Clara

1. Qual é a estratégia geral do CD Santa Clara? (Missão e objetivos gerais da organização)?

Luís Barreira - A nível geral, e mais propriamente a nível desportivo, o CD Santa Clara está a passar por um processo de reconstrução. Desde a presente época houve uma troca de direção, nomeadamente o presidente do clube e da SAD, trocas de elementos noutros cargos como no departamento de comunicação e de marketing. Até em termos desportivos, a época foi planeada com um outro treinador (Daniel Ramos) e, por isso, foi necessária uma nova adaptação. O nosso objetivo geral é obviamente, garantir a manutenção do clube na Liga Bwin, porque nos garante uma maior estabilidade económica e um papel preponderante no futebol português, e acentuar o nosso papel como um clube vendedor, através da valorização dos ativos do clube.

2. Qual a estratégia de comunicação do clube?

Luís Barreira - A estratégia de comunicação tem dois fundamentos principais: a valorização dos ativos, nomeadamente os atletas do clube, e a defesa do regionalismo, definindo o CD Santa Clara como uma instituição protetora do povo açoriano.

Em relação da valorização dos atletas, cabe ao departamento de comunicação promover os protagonistas do clube, sendo essencial fazer uma gestão de imagem dos mesmos. A valorização da região é também essencial, e é vista como uma missão indispensável. E isto é visível nas campanhas de comunicação que elaboramos, como o caso da campanha “Nunca seremos só 9”, que representa nitidamente a nossa preocupação em construir uma ponte, interligando os nossos dois objetivos centrais para a comunicação.

3. Como e por quem é executada essa estratégia?

Luís Barreira - O departamento de comunicação é composto por 4 elementos. Eu (Luís Barreira) sendo diretor de comunicação do clube, acumulo as funções associadas à assessoria, gestão de redes sociais *online*, e gestão da comunicação nos dias de jogo, acompanhando os atletas e equipa técnica. O Felipe Sousa é o designer, mas acaba por desempenhar outras funções também, nomeadamente um auxílio na gestão das redes

sociais *online*, e um papel preponderante como criativo na elaboração de campanhas de comunicação. O Hugo Cunha é o diretor de comunicação de marketing, a Micaela Cordeiro faz a gestão de protocolos e parcerias, desempenhando um papel essencial para a própria sobrevivência económica do clube, já que nem todos os acordos são renovados automáticas, e é necessário um forte diálogo com os parceiros.

4. Qual a relação desses colaboradores com os cargos de chefia do clube e o nível de autonomia dos mesmos?

Luís Barreira - Obviamente que é necessário haver comunicação com os cargos de chefia, e o departamento de comunicação tem autonomia até certo ponto. Temos liberdade de trabalho, estando por vezes dependentes de aprovação em caso de tópicos mais sensíveis. Mas, em geral, a criação de conteúdo para as redes sociais *online*, onde nos exprimimos mais frequente, e outras atividades como a criação de notas de imprensa, elaboração de campanhas de comunicação, entre outras, cabe ao departamento de comunicação com uma maior liberdade.

5. Qual é a mensagem central da comunicação do clube?

Luís Barreira - A defesa dos interesses do clube, através da valorização dos seus constituintes e da sua região.

6. Quais são os recursos financeiros destinados à comunicação do CD Santa Clara? Existe um budget anual ou o budget é definido durante o ano?

Luís Barreira - Apesar de não estar autorizado a revelar valores económicos, posso afirmar que não existe um budget anual. O montante financeiro destinado a cada campanha de comunicação é definido especificamente para cada atividade realizada. Este tópico invoca também a questão da autonomia, porque a nível económico é necessária uma aprovação de orçamento para o que queremos realizar.

7. Quais são os objetivos definidos pelo clube em relação à sua promoção de marca?

Luís Barreira - Evidentemente, que um grande objetivo definido para a promoção da marca do clube é a venda de merchandising e de bilhetes. Mais especificamente, a loja *online* é absolutamente vital, e os esforços do departamento de comunicação para a promoção de marca incidem no incentivo à visita desse segmento. Até porque, apesar do

clube não usufruir de uma massa de adeptos muito extensa, tem a particularidade de, apesar de ser uma organização essencialmente regional, possuir muitos adeptos espalhados pelo mundo, resultado da diáspora. Por exemplo, a valorização de ativos como falamos anteriormente, e a aposta do clube na contratação de atletas de outros países, também resulta numa maior atração do CD Santa Clara noutros locais, como o Irão e o Japão, devido à vinda do Mohebi e do Morita, respetivamente. Isso é visível nas nossas redes sociais *online*, e acabam também por ter impacto numa maior movimentação na loja *online* do clube.

Ou seja, além da promoção de merchandising e da bilheteira, o clube tem a preocupação de promover a sua marca fora de Portugal, e isso é visível no esforço do clube em estabelecer conexões com o estrangeiro, como fizemos em fevereiro, em que recebemos a visita da *Japan Football Association (JFA)*, constituída pelo selecionador nacional Hajime Moriyasu, o diretor Naoki Tsumura e subdiretor Yuya Takaji. Esse empenho é importante para adquirir um maior número de adeptos de outros países, que também consomem produtos do clube e as suas campanhas de comunicação, e permitem estabelecer conexões com organizações e instituições estrangeiras, possíveis parceiros e patrocinadores.

8. Qual é a perceção que o CD Santa Clara pretende que os adeptos tenham da organização?

Luís Barreira - Queremos que os adeptos percebam que, acima de tudo, o clube tem como objetivo defender a insularidade que nos define. Sempre tivemos um núcleo de adeptos muito ativo e preocupado com a situação desportiva e administrativa do clube, mas através da valorização do clube e reconhecimento do papel do adepto, mesmo em situação de menos estabilidade desportiva, os adeptos reconhecem que a nossa preocupação é a defesa da região.

9. Quais são os patrocinadores mais importantes para o clube? Porquê?

Luís Barreira - Não querendo deixar ninguém de fora, penso que o Grupo Solverde, sendo o nosso main sponsor, acaba por se destacar, sendo essencial tanto a nível económico, como até a nível de reputação do clube, que acaba por ser promovido também nos canais de comunicação do Grupo Solverde. Adicionalmente, não posso deixar de referir a Marca Açores. Esse patrocínio representa também o apoio e a cooperação do

Governo dos Açores, o que invoca um grande sentido de responsabilidade para representar os Açores da melhor forma, a nível desportivo e como instituição defensora do povo açoriano, e acaba por ser importante na criação da imagem do clube como uma instituição defensora do público. É por isso, que no nosso equipamento, a Marca Açores e a bandeira dos Açores ocupam um espaço privilegiado.

10. Os patrocinadores influenciam o planeamento de comunicação do clube? Se sim, de que forma?

Luís Barreira - Sim. Por exemplo, a Marca Açores que referi anteriormente não faz qualquer tipo de exigência, e a ocupação que a marca tem na nossa comunicação, nasce da nossa iniciativa de promover esse parceiro e demonstrar a nossa gratidão, sendo essencial para o aprofundamento da ligação entre o clube e os seus patrocinadores, o que facilita a renovação de contratos e a satisfação entre marcas. Noutros casos, os patrocinadores influenciam a nossa comunicação de forma mais evidente, porque temos que respeitar os protocolos estabelecidos com certas marcas. Por exemplo, somos “obrigados” de forma contratual a publicar conteúdo promocional do Grupo Solverde nas nossas redes sociais *online* de forma a respeitar determinadas cláusulas.

11. Quais são as técnicas de comunicação utilizadas pelo CD Santa Clara para promoção de marca?

Luís Barreira - Nós usamos essencialmente as redes sociais *online*, sendo que é uma técnica de menor custo e que atinge o maior número de pessoas. Por exemplo, a nível de venda de merchandising, usamos as redes sociais *online* para promover os nossos produtos, e principalmente, tentamos promover a nossa loja oficial situada em Ponta Delgada.

A nível de *paid media*, não há um investimento muito elevado. Temos três MUPIS espalhadas por Ponta Delgada. Temos também uma parceria com o Açoriano Oriental, onde alugamos um espaço no jornal para promoção de venda de bilhetes. Mas em geral, a nível de orçamento e de logística, percebemos que essas táticas não são as mais viáveis. Aliás, há alguns meses atrás tínhamos publicidade na Rádio Atlântida, onde até utilizávamos jogadores do clube, mas deixamos de apostar nesse segmento.

12. Quais são as técnicas de comunicação utilizadas pelo CD Santa Clara para aumentar a identificação e a proximidade entre adeptos e o clube?

Luís Barreira - A utilização das redes sociais *online* também são é muito importante para o aumento da proximidade entre os adeptos e o clube, pois fazemos o esforço de criar pontes de comunicação entre o nosso público e o clube. Mas penso que nesse aspeto, o essencial é a prática de relações públicas, focada essencialmente no uso da influência do clube na sociedade para ajudar a nossa comunidade. E isso traduz-se muito na criação de eventos e de programas de responsabilidade social, onde há o contacto físico com o nosso povo, e mostramos que estamos presentes.

13. Quais são as técnicas de comunicação utilizadas pelo CD Santa Clara para recrutar novos adeptos?

Luís Barreira - Penso que a questão dos novos adeptos é uma questão complexa. Apesar de o nosso objetivo central ser aumentar a ligação entre o clube e os adeptos existentes do clube, existe sempre a ambição de recrutar novos adeptos. Nesse aspeto, temos que nos centrar principalmente nos jovens açorianos, e na aposta em comunidades estrangeiras, apesar das dificuldades que resultam desses processos. Isto porque, penso que em regra geral, esse os jovens desenvolvem desde muito cedo as suas preferências clubísticas, muito associada aos chamados “três grandes”. O nosso objetivo é mostrar que existem outras opções. Por exemplo, acho que é essencial cativar os jovens que jogam nos nossos escalões de formação, através do sentimento de orgulho regional, na tentativa de criar com antecedência, uma maior lealdade e fidelidade entre os jovens açorianos e o CD Santa Clara, com o objetivo de idealizar um futuro sustentável para a organização.

14. Como são produzidos os conteúdos para os diferentes instrumentos de comunicação utilizados?

Luís Barreira - Tudo nasce de ideias, todos os elementos do departamento de comunicação participam no processo criativo, umas mais do que outras obviamente. Em regra geral, é feito um plano de comunicação semanal, focado nas redes sociais *online*, onde estão definidos tópicos e mensagens a publicar, e depois, há uma gestão de logística e de esforços do departamento para ir ao encontro do que foi planeado.

E claro, é necessário adquirir inspiração a outras organizações. Por exemplo, adotamos um layout de promoção de jogos inspirado na atividade das redes sociais *online* do Brentford FC, clube inglês, que achamos que seria um sucesso para nós, e que vamos utilizar até ao fim da época.

15. O departamento de comunicação do clube está encarregue de todo o conteúdo ou recorrem a algum tipo de *outsourcing*? Porquê?

Luís Barreira - A nossa comunicação é feita essencialmente toda pelo departamento de comunicação. Por vezes, pode sim, ser necessário a produção de conteúdo externo, como uma lona ou um placard, onde estabelecemos contactos com empresas que nos ajudam com esse tipo de necessidade. Em relação ao site, nós gerimos tudo o que é publicado, mas o servidor é da AçoresPRO, que está encarregue da manutenção do mesmo.

16. O website é um instrumento essencial para a comunicação do clube?

Luís Barreira - Sim, é essencial. Apesar de utilizarmos mais as redes sociais *online* para contactar com os adeptos, o website é a nossa casa, onde todo o quadro desportivo e social do clube está exposto. Contudo, é difícil “arrastar” os adeptos para essa ferramenta. É necessário ser mais criativo e mais arrojado no website, pois é o local onde vendemos os nossos bilhetes, os nosso *merchadising*, onde fazemos o programa do “minuto a minuto” dos jogos do clube, e onde acabamos por dispensar muito tempo para tentar construir um espaço dedicado exclusivamente ao CD Santa Clara.

17. Como é que a comunicação do clube é delineada para os diferentes tipos de adeptos?

Luís Barreira - Nós utilizamos essencialmente as redes sociais *online* para comunicarmos com os nossos adeptos. E assim, há uma necessidade de delinear as mensagens que produzimos consoante o tipo de adepto de cada rede social. Por exemplo, o *Twitter* é mais propício a pessoas que falam mais fluidamente e abertamente sobre futebol, e isso é visível pelo feedback que recebemos nessa plataforma. O *Instagram* é uma plataforma mais jovem, onde o nosso público está mais interessado em conteúdo mais curto e mais adaptado às tendências atuais. O *Facebook* é quase um misto de isto tudo. Existe então a preocupação de perceber o que devemos publicar e em que sítio. Além disso, há outros aspetos a considerar. No *Twitter*, temos o cuidado de traduzir o nosso conteúdo para a língua japonesa, porque temos uma crescente presença desse público a consumir a nossa comunicação, e isso é essencial para a promoção da marca fora de Portugal, e queremos atrair esse público cada vez mais.

Contudo, não fazemos a distinção concreta em sócios e não sócios por exemplo. Como em todos os clubes, os sócios têm vantagens na aquisição de bilhetes, regalias associadas

aos patrocinadores, entre outros. Mas na comunicação, tentamos que seja destinada a todos e que não haja essa divisão entre os adeptos.

18. Quais são os diferentes temas das campanhas de comunicação do CD Santa Clara?

Luís Barreira - Campanhas de vendas de bilhetes; campanhas de *giveaways*; campanhas de promoção e venda de merchandising, apresentação de novas contratações; campanhas de publicidade, nomeadamente mais focadas nos patrocinadores, e campanhas de solidariedade social. E claro, há campanhas que se cruzam um bocadinho. Por exemplo a campanha “Nunca seremos só 9” surge de um jogo perturbador para o nosso clube, onde fomos injustiçados desportivamente, mas essa campanha foi essencial para unir os adeptos e aumentar a união entre o clube e os adeptos. Com a execução dessa campanha, estamos a apoiar os nossos atletas que foram prejudicados nesse jogo com duas expulsões, utilizando assim a comunicação do clube para também motivar e apoiar os nossos ativos; estamos a apelar a diáspora porque também significa que estamos a contar com todos os nossos adeptos, mesmo aqueles que se encontram deslocados e não podem apoiar diretamente no estádio; e estamos obviamente a promover a venda de bilhetes, utilizando a campanha para tentar encher o Estádio de São Miguel.

19. Qual é o processo de planeamento dessas campanhas (preparação, execução e avaliação)?

Luís Barreira - A preparação nasce no nosso escritório com a discussão das ideias. Depois de definido o que queremos fazer, é essencial definir também quais os canais de comunicação em que nos vamos focar e como podemos introduzir essas campanhas nos órgãos de comunicação social. A execução nasce naturalmente, esse passo mais dividido entre mim e o Felipe, pois ele desempenha as funções de *designer*, ou seja, produz a “matéria prima”, enquanto eu defino os *timings* da execução e entro em contacto com os órgãos de comunicação social. Em relação em avaliação, há sempre o cuidado de ver os dados analíticos do conteúdo publicado nas redes sociais *online* e também de analisar os painéis de venda do clube, para nos certificarmos sobre o que vende mais e o que precisa de ser promovido. E claro, uma forma de avaliar as nossas campanhas de comunicação, é verificar a venda de bilhetes e o número de espetadores dos nossos jogos, porque a sucesso da nossa comunicação implica também uma maior presença no estádio,

20. Quais os temas das campanhas com maior sucesso junto aos adeptos do CD Santa Clara?

Luís Barreira - As campanhas de comunicação que envolvem a promoção dos jogos, e que incida no aumento da união entre adeptos e clube, como a campanha que referi anteriormente (“Nunca seremos só 9”) são sempre bem-sucedidas. As campanhas de *giveaway* também são sempre um sucesso, como seria de esperar. Especificamente porque temos um público jovem nas redes sociais *online* e tentamos tirar proveito disso, por exemplo, o Lincoln dos Santos, provavelmente o jogador mais adorado pelos nossos adeptos, teve duas cartas especiais no videojogo “FIFA 22” e nós fizemos um *giveaway* de uma dessas cartas em versão física e foi um grande sucesso. Nós que somos um clube licenciado no videojogo, temos acesso a várias cópias do jogo e por isso conseguimos fazer mais *giveaways* destinados a esse público jovem.

21. Que campanhas são realizadas com o intuito de aumentar a identificação e proximidade entre os adeptos e o clube?

Luís Barreira - As campanhas de solidariedade social. São também um grande sucesso junto aos adeptos do CD Santa Clara e têm tanto ou mais sucesso do que as identificadas na questão anterior. Nós como instituição pilar na comunidade açoriana, sentimos a obrigação de desempenhar um papel ativo na promoção do bem-estar da população. Tivemos por exemplo a campanha “Ofereça Sorrisos” que consistiu na recolha de vestuário e brinquedos para entregar às crianças da Casa do Gaiato de São Miguel e a campanha “Juntos fazemos a diferença – Ajudar as Feteiras” em que cada bilhete vendido para o jogo CD Santa Clara – CD Tondela a contar para 18º jornada da Liga Bwin, o clube comprometeu-se a doar 1 euro à Junta de Freguesia de Feteiras, para combater os estragos resultantes das condições climatéricas. Essa última campanha foi até reconhecida pela Liga Portugal, e o clube recebeu o prémio “Responsabilidade Social da Fundação do Futebol” do mês de janeiro de 2022, que foi um grande orgulho para nós.

22. Existe a adaptação dos temas das campanhas consoante os meios utilizados (por exemplo, entre as redes sociais *online* do clube e outros media como *newsletters* ou *media releases*)? Se sim, porquê?

Luís Barreira - Parcialmente. Mesmo que o teor da mensagem seja o mesmo, é necessário reformular a forma como difundimos a informação. Por exemplo, como referi

anteriormente, nós temos um público diferente para cada rede social *online*, e por isso é necessário adaptar o conteúdo consoante as plataformas digitais. Ou seja, a forma como expomos determinada campanha nas redes sociais *online* e em outros media como *media releases* ou publicidade em MUPIS requer sempre alguma adaptação ao meio. Contudo, e respondendo mais especificamente à questão, mesmo que haja essa adaptação, os temas das campanhas não se alteram, apenas podem ser expostas de forma diferente.

23. A performance desportiva do CD Santa Clara altera os temas das campanhas de comunicação do CD Santa Clara ou o seu *timing* de execução?

Luís Barreira - Sim, a performance desportiva do clube influencia a sua comunicação. A comunicação no desporto e no futebol tem a particularidade de que o “valor” do nosso produto ser influenciado todas as semanas pelo sucesso ou insucesso dentro das quatro linhas. Não diria que os alteramos os temas das campanhas, é necessário sim alterar a forma como expomos a mensagem, e claro, o *timing* da execução. Após as derrotas, o conteúdo não pode, nem deve, ser demasiado efusivo, nem focado em demasia nos intervenientes do jogo. Contudo, mesmo após derrotas, acho essencial que a comunicação não se esconda, e que o conteúdo seja negativo ou melancólico, porque assim perdemos a risco de perder as pessoas. Mas claro que o departamento de comunicação sente nos seus canais de comunicação, a nível de conteúdo dos comentários e nível de engajamento social, as repercussões dos períodos de adversidade.

24. Como é feita a comunicação de crise em situações relacionadas com maus desempenhos desportivos e períodos de instabilidade política e social do clube?

Luís Barreira - São sempre situações muito difíceis de gerir. Tivemos por exemplo a mudança de treinadores esta época, tivemos o caso do jogador Allano que acusou positivo para canábis no controlo antidoping e foi suspenso três meses, e o clube tem de apresentar uma respostas a isso tudo. E a gestão dessas situações é complexa, porque qualquer comunicado que seja publicado e divulgado pelo clube, interfere também com a vida desportiva e pessoal dos elementos do clube. Adicionalmente, é preciso gerir essas situações com as expetativas dos adeptos, que muitas vezes também exigem respostas.

Nestas situações é indispensável uma maior presença dos órgãos de gestão do clube, porque é necessária aprovação para aquilo que vai ser comunicado e, também, uma maior

recolha de informação sobre os factos que envolvem esses episódios de crise, pois há um aumento de responsabilidade e não existe espaço para erros.

25. As campanhas de comunicação do CD Santa Clara são notícia nos órgãos de comunicação social? Por exemplo, foram feitas reportagens a destacar alguma campanha?

Luís Barreira - Penso que as campanhas de comunicação são divulgadas parcialmente, mas não o suficiente. E há, obviamente, uma presença distinta entre os órgãos de comunicação social regionais e os nacionais. Nos órgãos de comunicação social regionais temos uma maior presença, algumas das campanhas de comunicação que realizamos têm destaque nesses órgãos, e quando enviamos comunicados de imprensa, também tendem a ser publicados. Contudo, sendo que o futebol é muito debatido entre a comunidade e que sem dúvida traz leitores e espetadores aos órgãos de comunicação social, muitas vezes essas entidades estão mais atentas aos “podres” ou aos rumores, mesmo quando não são verdade.

Em relação aos OGC nacionais, obviamente que é mais difícil obter algum destaque, mas por vezes acontece. Por exemplo a campanha “Nunca seremos só 9” teve relevo nos principais jornais desportivos de Portugal, nomeadamente *Record*, *A Bola*, e *O Jogo*. Sendo que esses órgãos, ao contrário dos regionais, expõem informação de organizações desportivas de todo o país, e por isso têm mais interesse nas maiores campanhas de comunicação realizadas pelo clube, pelas campanhas realizadas com o intuito de apresentar novas contratações e pelas campanhas de solidariedade social.

26. A assessoria mediática do CD Santa Clara tem boa receção nos media?

Luís Barreira - Sim, essencialmente com os órgãos de comunicação social regionais, como o Açoriano Oriental. Apesar da demasiada atenção dada aos rumores como falei anteriormente, procuramos estabelecer relações com os OGS com maior expressão social, considerando também a ambição que esses órgãos têm em estimular uma maior intimidade connosco, o que é essencial para o clube para se proteger em certas ocasiões de maior instabilidade, em que tentamos apresentar informações mais genuínas.

Contudo, também temos uma boa relação com os jornais desportivos generalistas portugueses, já que *Record*, *A Bola*, a *Sport TV* e *O Jogo* têm jornalistas destacados nos

Açores, com quem temos contacto e enviamos informação sobre o clube, sobre as campanhas de comunicação e notas de imprensa.

27. Como é que o CD Santa Clara promove as suas campanhas de comunicação para os órgãos de comunicação social?

Luís Barreira - Promovemos as nossas campanhas de comunicação essencialmente através do contacto direto. Enviamos informação para os órgãos de comunicação regionais sobre os esforços do clube nesse sentido. Temos também parcerias com instituições como o Açoriano Oriental que consiste na oferta de bilhetes para os jogos do CD Santa Clara a esse órgão, por isso acaba por ser um acordo vantajoso para ambos.

28. Quais são os órgãos de comunicação social mais relevantes para o clube?

Luís Barreira - Penso que o essencial é estabelecer relações com órgãos de comunicação social com relevo no contexto nos *media* e na imprensa, e perceber quais são aqueles que também têm interesse em aprofundar relações com o CD Santa Clara. E evidentemente, temos mais interesse nos OGS regionais, como eles têm pela nossa instituição. Por isso, posso destacar o Açoriano Oriental, a RTP Açores, e a Antena 1 Açores, que mesmo que por vezes o teor do seu conteúdo não seja o mais preferível para o clube, sabemos que eles estão sempre presentes. Não podemos dar primazia a outros OGS como a TVI, CNN ou a SIC, que têm sem dúvida uma maior relevância nos *media*, mas que apenas deslocam-se aos Açores quando os “três grandes” vêm cá jogar.

Apêndice 2. Entrevista Hugo Cunha, diretor de marketing do CD Santa Clara

1. Qual é o processo de planeamento das campanhas de comunicação (preparação, execução e avaliação)?

Hugo Cunha - Relativamente à preparação, identificamos datas ou alturas estratégicas para lançar uma determinada campanha. Nesta fase, identificamos o público-alvo que pretendemos atingir, realizamos um descritivo de um possível conceito para a campanha que pretendemos realizar e por fim estabelecemos o objetivo. Consequentemente, a comunicação varia consoante o objetivo delineado e o público-alvo. A execução consiste na implementação, tanto nos nossos meios, como em meios externos, em que a comunicação é enviada com todas as guidelines. Por fim, é realizada uma avaliação com base nos objetivos inicialmente estabelecidos.

2. Que campanhas são realizadas com o intuito de recrutar novos adeptos?

Hugo Cunha - As campanhas e protocolos estabelecidos com escolas, creches e câmaras municipais permitiram ao clube chegar a um grande número de jovens que possivelmente nunca tinham marcado presença no Estádio de São Miguel, e caso tenham uma experiência positiva, existe a possibilidade, a curto prazo, de o adepto marcar novamente presença no estádio e a longo prazo, tornar-se sócio.

3. Que campanhas são realizadas com o intuito de aumentar a identificação e proximidade entre os adeptos e o clube?

Hugo Cunha - Na nossa comunicação, ao apelarmos aos Bravos Açorianos e à Mística Insular, pretendemos aproximar cada vez mais o clube aos Açores e a todos os Açorianos. Reforçando o estatuto e a influência que o clube tem na Região.

4. Que campanhas de comunicação são realizadas com o intuito de promover a marca CD Santa Clara? (exemplo: aumento de vendas de bilheteira e merchandising; aumento da visibilidade do clube a nível nacional e internacional)

Hugo Cunha - Sendo uma época ainda marcada pela pandemia, o regresso ao Estádio tem sido feito de forma gradual. Para além de MUPIS e campanhas nos órgãos sociais (e redes sociais online) a promover a bilheteira e os dias/horários de jogo, estabelecemos

protocolos com escolas, creches e câmaras municipais, de modo a incentivar os adeptos a voltarem ao Estádio.

Em semanas de jogos fora o foco, nos órgãos sociais, passa por promover merchandising através de descontos ou campanhas (Oferta de calção na compra de camisola, Pack FIFA – Camisola + FIFA ...).

Se jogarmos em casa realizamos ações em simultâneo (Bilheteira e Merchandising), em datas previamente identificadas (Dia da Mãe, Pai ...).

A nível interno, o clube como representante de uma Região, pretende envolver-se cada vez mais com os açorianos através da sua maneira de comunicar, apelando sempre à Mística Insular dos nossos Bravos Açorianos. A nível internacional, procuramos uma aproximação, cada vez maior, à nossa Diáspora, que também sente muito o clube.

5. A performance desportiva do CD Santa Clara altera os temas das campanhas de comunicação do CD Santa Clara ou o seu timing de execução?

Hugo Cunha - A performance tem influência direta nas campanhas e na maneira como comunicamos. Se por um lado consideramos que faz todo o sentido realizar uma campanha quando a equipa está num excelente momento, comunicando de determinada maneira (realçando os feitos), por outro somos mais cautelosos quando a conjuntura não é a mais favorável.

6. As campanhas de comunicação realizadas pelo CD Santa Clara têm presença nos órgãos de comunicação social?

Hugo Cunha - Sim, recentemente o CD Santa Clara tem apostado e marcado presença assiduamente na imprensa e com menos regularidade na rádio.

7. Como é que o CD Santa Clara promove as suas campanhas de comunicação para os órgãos de comunicação social?

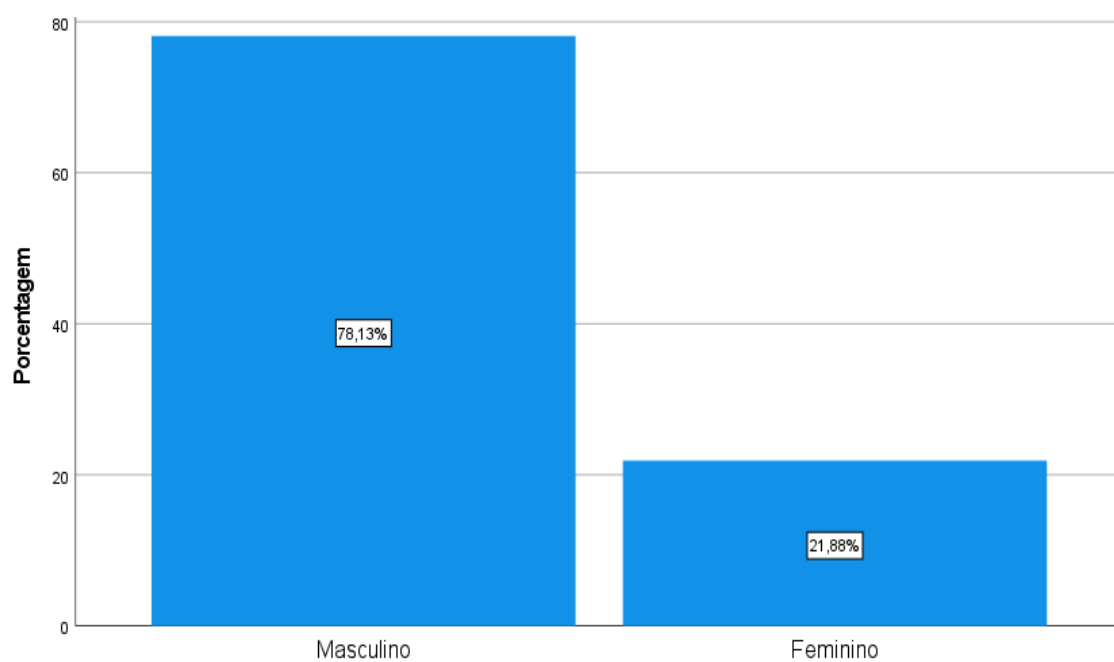
Hugo Cunha - As campanhas de comunicação são desenvolvidas internamente e enviadas a órgãos de comunicação parceiros do clube, para que façam a divulgação, nos prazos indicados. Qualquer outra comunicação efetuada pelo clube, é enviada através de um Press Release para os diversos órgãos de comunicação.

8. Quais são os órgãos de comunicação social mais relevantes para o clube?

Hugo Cunha - Para além das redes sociais *online*, que são indispensáveis para desenvolver uma proximidade com os adeptos. Procuramos trabalhar com o maior número de órgãos possível, com destaque para a imprensa e rádio.

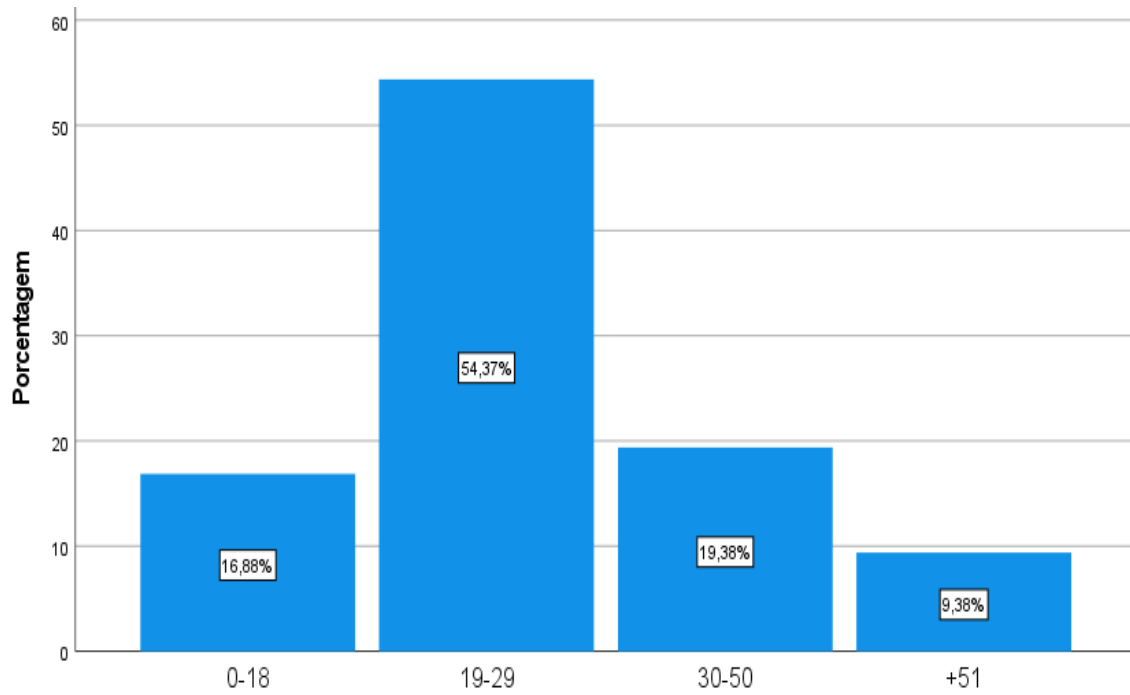
Apêndice 3. Resultados do Inquérito por Questionário

Gráfico 7: Sexo dos adeptos inquiridos



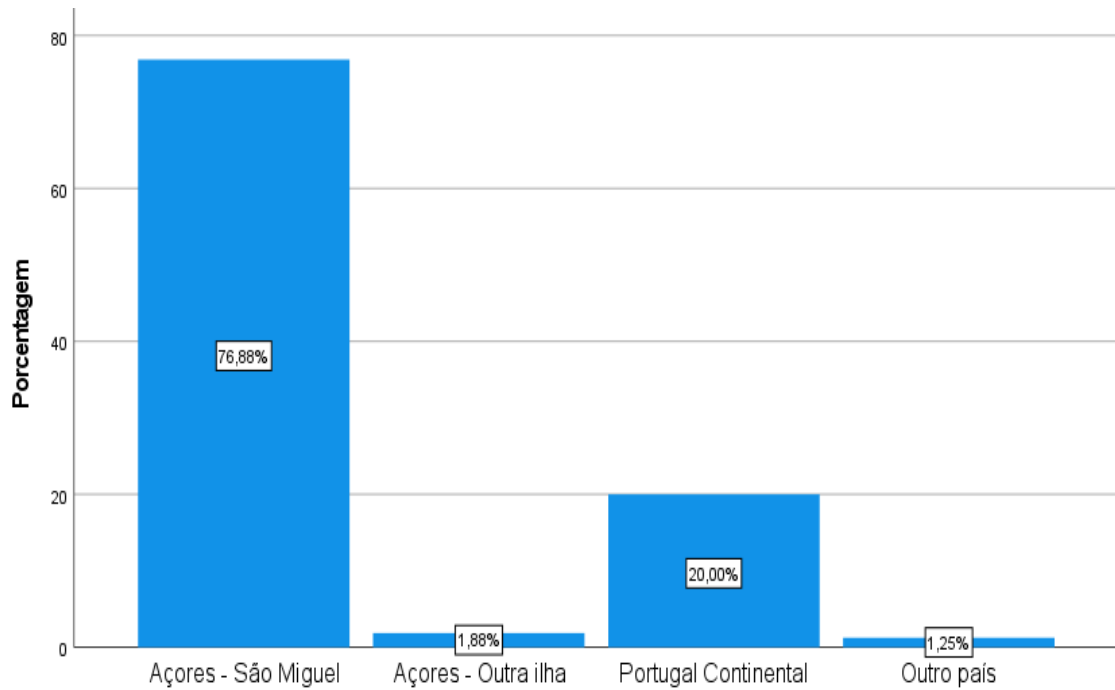
N=160

Gráfico 8: Grupo etário dos adeptos inquiridos



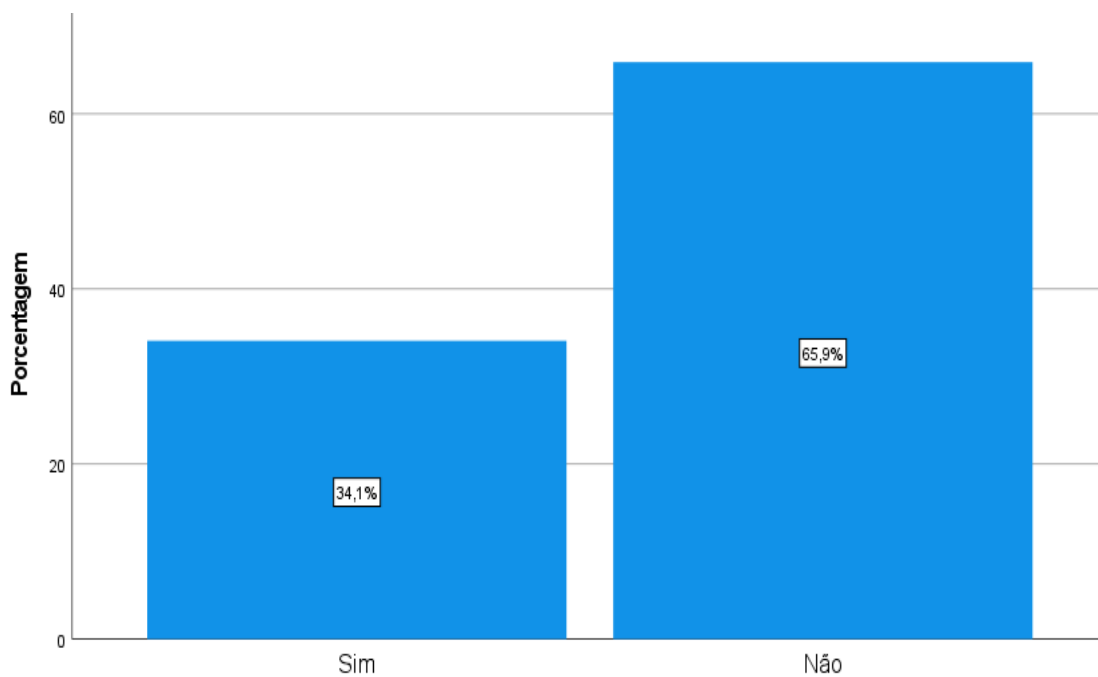
N=160

Gráfico 9: Local de residência dos adeptos inquiridos



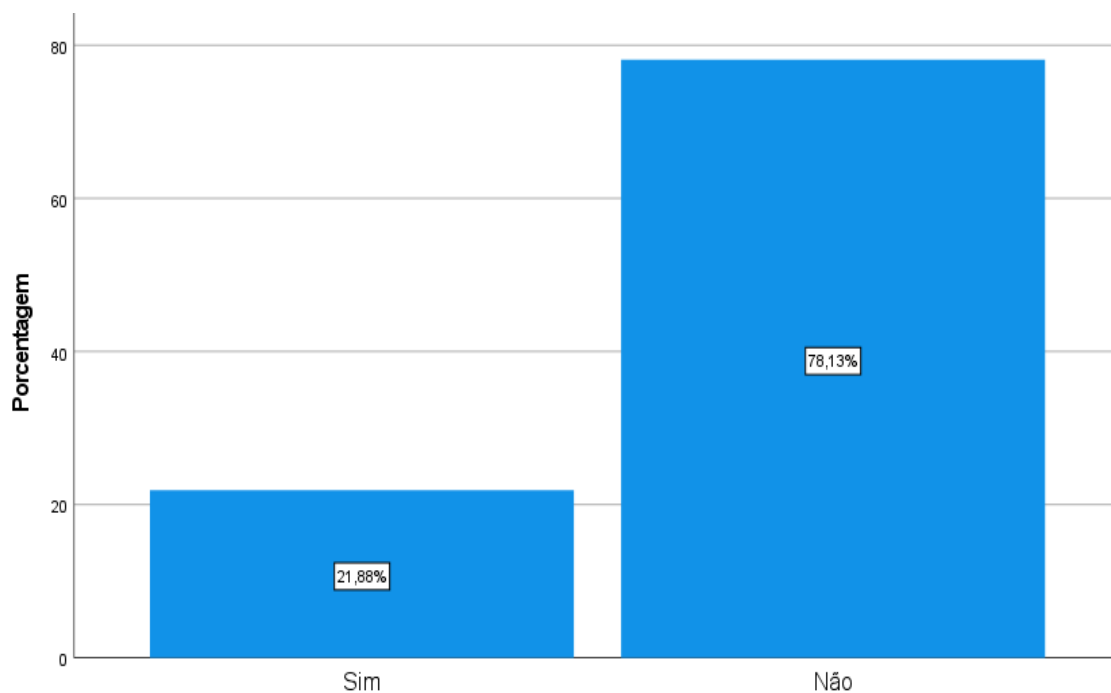
N=160

Gráfico 10: A comunicação do CD Santa Clara fomentou o seu consumo de produtos de patrocinadores do clube?



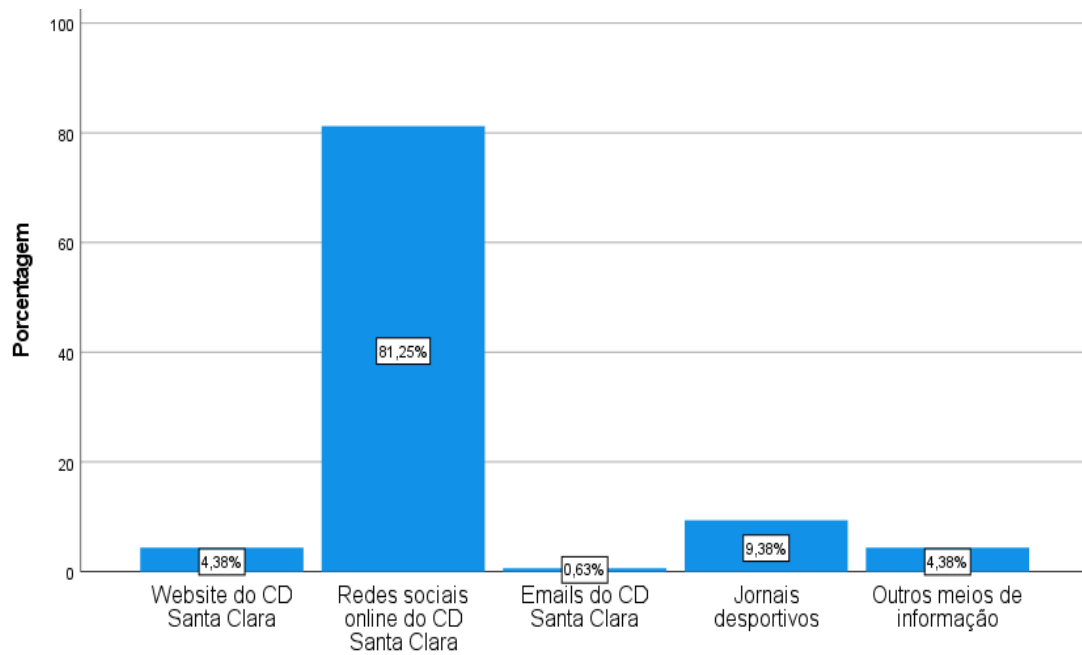
N=132

Gráfico 11: Percentagem de adeptos inquiridos inscritos como sócios do CD Santa Clara



N=160

Gráfico 12: Meios de comunicação mais utilizados para obter informação sobre o CD Santa Clara



N=160

Tabela 7: Assiduidade os adeptos inquiridos nos jogos do CD Santa Clara no Estádio de São Miguel

Afirmação	Média	DP	1	2	3	4
Sinto que ser sócio/a do CD Santa Clara é uma vantagem.	2,98	0,762	2,2%	22,7%	50%	25%

Nota: escala de Likert com quatro níveis (1- Discordo plenamente; 4- Concordo plenamente)

N=44