



Universidade do Minho

Instituto de Ciências Sociais

Edgar Miguel Capa Oliver

O digital na comunicação B2B dos clubes de futebol:

O caso do Sporting Clube de Braga

Relatório de Estágio

Mestrado em Ciências da Comunicação

Área de especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação da:

Professora Doutora Sara Pereira

Dezembro, 2020

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

A primeira nota de agradecimento é dirigida a todos os meus familiares e amigos que não me deixaram atirar a toalha ao chão e me motivaram para que conseguisse concluir esta etapa da minha vida académica.

Quero também agradecer toda a disponibilidade, atenção e orientação que recebi da Professora Doutora Sara Pereira ao longo de todo o período de estágio e desenvolvimento deste projeto. A todos os participantes que de forma direta e indireta contribuíram para a elaboração deste relatório.

Por último, mas não menos importante, ao Sporting Clube de Braga e às pessoas que faziam parte deste clube e com o qual tive a sorte, prazer e orgulho de partilhar experiências, de aprender diariamente e de crescer a nível pessoal e profissional.

Obrigado!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

O digital na comunicação B2B dos clubes de futebol: o caso do Sporting Clube de Braga

RESUMO

Este relatório nasce como produto de uma experiência de estágio que teve quatro meses de duração no Sporting Clube de Braga (SC Braga), visando o estudo da utilização do digital na comunicação Business to Business (B2B) no caso concreto do SC Braga.

A utilização das diversas redes e plataformas digitais do clube funcionam tendo em vista a comunicação B2C, mas o público empresarial deve ser cada vez mais tido em conta nos planos de comunicação e marketing de um clube. Neste relatório será abordado o papel e efetividade deste tipo de temáticas no universo futebolístico do SC Braga.

Desde o agendamento de reuniões, videoconferências, pesquisa de entidades e indivíduos e acompanhamento da concorrência, as redes sociais, quando utilizadas ao máximo das suas funcionalidades, são uma ferramenta de trabalho que ganha cada vez mais espaço no funcionamento das empresas. Este trabalho pretende refletir sobre as opções e ferramentas de comunicação a escolher, tendo em conta o conteúdo e público-alvo da mensagem. Pretende, igualmente, analisar de que forma se podem aproveitar as várias funcionalidades de cada rede social numa comunicação multicanais, para melhor atingir os objetivos pretendidos.

Assim, tendo por base as redes sociais e sites oficiais do clube, será estudado o papel do digital na relação empresarial e social do clube com os seus parceiros e adeptos, analisando todas as suas potencialidades na aquisição e atração de novos parceiros e associados.

Palavras-Chave: *Online*; Redes sociais; Marca; Comunicação; Público; B2B; B2C; Marketing; LinkedIn; Facebook.

The digital in B2B communication of football clubs: the case of Sporting Clube de Braga

ABSTRACT

This report is a result of a four-month internship experience at Sporting Clube de Braga that studies the Business to Business and Business to Consumer social media communications.

The use of the club's various digital networks and platforms works great for B2C communication, but business audiences are increasingly being taken into account in a club's communication and marketing plans. In this report it'll be approached the role and effectiveness of this type of themes in SC Braga's football universe.

From the meetings scheduling, videoconferences, research of entities and individuals and the competition follow-up, social networks, when used in their maximum functionalities, are a working tool that gains more and more space in the company's operations. This document will reflect the communication options and tools to choose, taking into account the messages content and target. Also, in what way it can take advantage of the various functionalities of each social network in multi-channel communication, to better achieve the intended objectives.

Based on Facebook and LinkedIn pages of SC Braga, the role of these social medias in the club's business and social relationship with its partners and supporters will be studied, analyzing all its potential in the new partners and associates acquisition and attraction.

Keywords: Online; Social media; Brand; Communication; Public; B2B; B2C; Marketing; LinkedIn; Facebook.

ÍNDICE

RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
Introdução	8
1. A minha primeira convocatória.....	9
1.1. O Sporting Clube de Braga.....	10
1.2. A experiência em várias posições do campo.....	11
1.2.1. LinkedIn: do oito ao oitenta.....	13
1.2.2. SC Braga Partners.....	14
1.2.3. <i>Upgrade</i> do Portefólio SC Braga.....	18
1.2.4. Processo de Comunicação no Departamento de Marketing.....	19
1.2.5. Ativações de jogo e de marca.....	19
1.3. Reflexão Crítica.....	22
2. Redes Sociais no setor empresarial.....	23
2.1. A web e a relação com o consumidor.....	24
2.2. Redes sociais no contexto digital da comunicação corporativa.....	27
2.2.1. B2B vs B2C.....	29
2.3. Football Business.....	31
2.3.1. Remate para o Digital.....	32
3. Metodologia.....	35
3.1. Objetivos e opções.....	36
3.2. Questionário a profissionais da área.....	37
3.3. Análise de redes sociais.....	39
3.3.1. Facebook.....	40
3.3.2. LinkedIn.....	40
4. Apresentação, análise e discussão de resultados.....	41
4.1. Opinião dos craques.....	42
4.2. A tática no campo do Facebook.....	52
4.3. LinkedIn com poucos golos.....	58
5. Conclusão.....	60
6. Bibliografia.....	63

Introdução

O presente relatório surge da experiência obtida no estágio curricular realizado no Sporting Clube de Braga, no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Publicidade e Relações Públicas, da Universidade do Minho.

Durante os quatro meses de estágio (setembro a dezembro de 2018) desempenhei as mais variadas funções alocadas ao Departamento de Marketing do clube bracarense, desde *copywriter*, elaboração de briefings, apoio à gestão dos eventos desportivos, desenvolvimento de peças de comunicação B2B, gestão e desenvolvimento da rede social LinkedIn e prospecção de práticas internacionais relativas à comunicação e marketing de um clube de futebol.

O estágio em questão proporcionou o contato direto com o universo profissional e, acima de tudo, elevou o sentido de responsabilidade face às tarefas requeridas ao longo de todo o período de aprendizagem. Com o passar do tempo de estágio, a viabilidade das propostas que apresentava para digitalizar de certa forma a comunicação utilizada para a área business-to-business do SC Braga foi aumentando. Surgiu então, como consequência positiva, a reformulação dos portefólios comerciais, criação de um micro-site específico para este público-alvo e ainda o desenvolvimento da página de LinkedIn do clube, entre outras abordadas ao longo dos cinco capítulos deste relatório.

No primeiro capítulo é escrutinada toda a experiência de estágio, descrevendo o dia a dia profissional ao longo desta experiência, incluindo ainda a caracterização da entidade de acolhimento deste estágio. Já a abordagem teórica aos principais conceitos inerentes deste documento como, por exemplo, a web e a sua relação com o consumidor, a distinção da comunicação B2B e B2C e ainda a digitalização num contexto desportivo são abordados no segundo capítulo. De seguida surge a metodologia onde é apresentada a recolha de dados das redes sociais Facebook e LinkedIn do clube assim como um questionário a profissionais de comunicação e marketing com ligação direta ao desporto, mais precisamente ao futebol. Por último, a apresentação e discussão de resultados encontra-se no capítulo quarto.

Este trabalho pretende ir ao encontro da necessidade de tornar cada vez mais relevante a aposta na comunicação direcionada para um público empresarial, adotando e adaptando técnicas e metodologias que usualmente são aplicadas nos processos de comunicação para o público dito comum.

1. A minha primeira convocatória

1.1. O Sporting Clube de Braga

A 19 de janeiro de 1921 surgiu oficialmente a fundação do Sporting Clube de Braga. Clube idealizado por um grupo de estudantes da cidade, no qual se destacava João Gomes, que viria a ser o primeiro presidente, tinha como objetivo criar uma entidade desportiva que representasse a cidade.

Foi em 1947 que o SC Braga pisou pela primeira vez os grandes palcos do futebol nacional, sagrando-se campeão da Segunda Divisão Nacional e sendo promovido ao escalão máximo do futebol em Portugal.

Até 1975 o clube sofreu períodos de conquistas e derrotas passando por despromoções à Segunda Divisão durante algumas épocas. No entanto, a 22 de maio de 1966, os “arsenalistas” conquistaram um dos marcos mais históricos do clube, a Taça de Portugal.

O Sporting Clube de Braga é o quarto clube nacional há mais anos consecutivos a marcar presença na Primeira Divisão Nacional de futebol em Portugal.



Figura 1: Logótipo do Sporting Clube de Braga

O clube já conta com algumas conquistas nacionais e internacionais, destacando-se a Taça FPF em 1977, a conquista da Taça Intertoto em 2008, a Taça da Liga em 2013 e a mais recente conquista, a Taça de Portugal em 2016.

A primeira grande “casa” do clube foi o Estádio 28 de Maio (atualmente denominado por Estádio 1º de Maio) que tem capacidade para aproximadamente 40 000 espectadores.



Figura 2: Estádio Municipal 1º de Maio



Figura 3: Estádio Municipal de Braga

Atualmente o SC Braga joga no Estádio Municipal de Braga, construído para acolher os jogos do Euro 2004 em Portugal. Este recinto desportivo, projetado pelo prestigiado arquiteto português Eduardo Souto de Moura, tem capacidade para acolher cerca de 30 000 espectadores. Esta obra é atualmente reconhecida como um dos mais belos estádios europeus.

A mais recente obra com a assinatura do clube é a Cidade Desportiva que engloba toda a atividade desportiva das camadas de formação do clube.

O Sporting Clube de Braga ao longo dos anos tornou-se muito mais do que apenas uma equipa de futebol. À presente data, conta com 15 diferentes modalidades desportivas e com mais de 3 000 atletas envolvidos que representam o clube em competições profissionais e amadoras.

Quanto à estrutura interna, são de destacar as duas “frentes” do clube, nomeadamente a Sporting Clube de Braga SAD e o SC Braga clube. O Presidente, António Salvador, é seguido no grau hierárquico pelo CEO, Dr. Joaquim Baptista, ao qual se seguem os diretores dos seguintes departamentos: Departamento de Marketing e Comercial, Departamento Financeiro, Departamento Informático e Departamento de Comunicação e Imagem.

1.2. A experiência em várias posições do campo

O estágio curricular teve início no dia 1 de setembro de 2018 e terminou a 31 de dezembro do mesmo ano. O horário de trabalho previa 7 horas diárias, que se iniciava pelas 09h00 da manhã, prolongando-se até às 18h00, com 2h00 estabelecidas para almoço. A apontar que em dias de jogo em casa, o horário prolongava-se até ao final do jogo e, no caso de se realizar ao fim-de-semana, estávamos destacados para trabalhar no dia de jogo.

Nos primeiros dias, como seria de esperar, apresentaram-me toda a estrutura do clube e questionaram-me sobre as minhas áreas de interesse e aquelas em que me sentia mais confiante para abordar. A partir daí, estabelecemos (eu, a minha coordenadora de estágio e o diretor de

marketing) aquele que seria o meu papel no departamento e as minhas funções. Definiu-se então que seria Copywriter do Departamento de Marketing. Estava incumbido de estabelecer e apresentar propostas criativas e inovadoras para comunicar e atingir os públicos-alvo do departamento. Desde a criação de *copy's* para os produtos de *merchandising*, a desconstrução de matéria de comunicação institucional para um efeito mais simples e perceptível, a dinamização da página de LinkedIn do clube, a criação de um site dedicado aos parceiros do clube, a criação de portefólios personalizados para cada proposta comercial feita pelo SC Braga e, ainda, a análise da base de dados de sócios do clube para a definição de *insights* que facilitassem o processo criativo de implementação de ações.

No que à comunicação diz respeito, é importante salientar dois pontos: primeiro, que tanto o Departamento de Marketing como o Departamento de Comunicação estão envolvidos e encarregues de produzir, projetar e implementar estratégias de aproximação, comunicação e envolvimento com os adeptos e simpatizantes do clube; segundo, apesar de muitas vezes os objetivos principais das ações dos departamentos coincidirem, estes funcionam de forma independente, no entanto, de forma organizada e coerente.

Ao Departamento de Comunicação e Imagem estão alocadas as funções mais ligadas à assessoria de imprensa, produção de conteúdos de vídeo e imagem e gestão das seguintes redes sociais: Facebook, Instagram e Twitter. De um ponto de vista mais alargado, pode-se entender uma comunicação (digital) mais direcionada ao público (B2C).

Por outro lado, o Departamento de Marketing e Comercial tem como funções comunicar e elaborar estratégias de negócio viradas para um setor mais empresarial (B2B). Este será um dos principais focos de abordagem neste relatório. Contudo, estão também delimitadas a este departamento alguns encargos diretamente ligados ao público geral (B2C), nomeadamente na estratégia de implementação de todas as ações que envolvam algum custo financeiro para o clube, como por exemplo, a implementação dos Lugares Gverreiros (lugares anuais para assistir aos jogos), a definição e implementação de eventos que dinamizem a aproximação do clube aos adeptos e à cidade, como por exemplo o SC Braga Day e o SC Braga Show Cooking, o CRM (Customer Relationship Management) do clube e, por último, a dinamização de ações que promovam a captação de novos sócios.

Estão, de certa forma, subentendidas as funções de Relações Públicas e *Fan Engagement* ao Departamento de Marketing.

A minha entrada para estágio nesta empresa coincidiu com a entrada de um novo diretor do Departamento de Marketing que, desde cedo, quis implementar uma nova forma de agir e comunicar dentro das funções que nos foram destinadas. As principais medidas que me foram adjudicadas, como referido anteriormente, passaram pela dinamização da rede social LinkedIn e a criação e desenvolvimento de um site dedicado exclusivamente aos nossos parceiros e potenciais investidores.

1.2.1. LinkedIn: do oito ao oitenta

Esta rede social começou por me despertar interesse muito antes de ter ingressado no estágio no SC Braga. Desde que foi aconselhada por um docente no início do período académico como uma ferramenta que deveríamos aperfeiçoar para aumentar as probabilidades de sermos encontrados e de encontrarmos propostas de cariz profissional, dediquei algum tempo a explorar as funcionalidades da mesma. Por isso, quando me foi pedido para desenvolver a página do clube, não me deparei com uma situação completamente nova e estava confortável para fazê-lo.

Ter uma página de LinkedIn ativa e bem estruturada permitia ao departamento ter acesso a uma rede social oficial do clube que funcionasse como cartão de visita e, ao mesmo tempo, como ferramenta de comunicação digital que permitisse atrair a atenção de indivíduos e empresas que se poderiam tornar em potenciais parceiros.

As minhas tarefas abrangiam a criação de conteúdos próprios, o que me obrigava a utilizar técnicas aprendidas ao longo do meu percurso académico, como por exemplo, a captação de fotografias, a utilização de ferramentas de edição de imagem e vídeo e o pensamento crítico e fundamentado para justificar e selecionar cada um dos conteúdos a publicar. Os principais programas utilizados foram: Adobe Illustrator, Adobe Premier e Adobe Photoshop.

O primeiro passo foi analisar a página que, a 1 de setembro de 2017, data de início do meu estágio, tinha 4 seguidores; tinha apenas uma publicação (que tinha funcionado como teste) e poucos funcionários da empresa com perfil no LinkedIn associados à entidade empregadora.

Depois, partiu-se para a análise da concorrência. Era fundamental saber e acompanhar as boas práticas e métodos dos clubes com maior visibilidade e alcance a nível europeu. Os pontos chave passavam pela publicação de posts duas vezes por semana, essencialmente às terças e quintas-feiras. Em termos de imagem, aproveitava-se sempre a visibilidade e figura dos jogadores dos planteis principais associando-os ao conceito/produto que se pretendia comunicar.

Após análise da concorrência e observação das melhores práticas, elaborou-se uma estratégia de comunicação para a página oficial de LinkedIn do SC Braga. Em termos de imagem, optou-se pela utilização dos tons cinza e dourado em primazia e dourado e branco para alguns apontamentos e detalhes. Esta decisão pretendia facilitar aquela que seria a comunicação mais empresarial e institucional do clube.

Ainda em fase de análise, deparei-me com uma lacuna em termos de comunicação: a falta de um site ou de uma secção do site oficial do SC Braga que suportasse a informação corporativa do clube. Vários clubes da elite europeia têm um espaço dedicado aos serviços empresariais que fornecem, com imagens e algumas contrapartidas incluídas nas parcerias que pretendem dinamizar.

Posto isto, apresentei uma proposta de criação de um micro-site dedicado exclusivamente aos nossos parceiros comerciais: o SC Braga Partners (www.scbragapartners.com).

1.2.2. SC Braga Partners

Em termos de imagem e paleta de cores foi seguido o alinhamento definido para os posts da página de LinkedIn. O site foi criado na interface WIX, e com o url: www.scbragapartners.com.

Em termos técnicos o site foi inicialmente mapeado da seguinte forma:

- Home Page
- Business Areas
 - Camarotes
 - Tribuna Prestige
 - Business Seats
 - Pack Empresa
 - VIP Tour
- Galeria
- Portefólio
- SC Braga Partners News
- Contatos

Depois de um mês de criação, o site sofreu a primeira reformulação. Reduziu-se o número de páginas e simplificou-se a oferta comercial, passando a ter o seguinte mapeamento:

- Home Page
- Business Areas
 - Camarotes
 - Tribuna Prestige
 - Executive Seats
- Galeria
- SCB Partners News
- Contatos

Nesta reformulação também se adicionou um *live chat box* que permitia responder às dúvidas e questões dos utilizadores do site em tempo real, dentro do horário laboral. Outra alteração importante foi a duplicação do site para inglês, de modo a atingir mais facilmente os públicos empresariais estrangeiros.

De um modo geral, o *layout* ficou mais leve e mais intuitivo do ponto de vista do utilizador.

Com a criação deste site o *workflow* da comunicação B2B do clube tornou-se mais coerente e com um seguimento lógico. Os posts, notícias e ofertas comerciais eram criadas no site e depois partilhadas na página de LinkedIn. Os posts sugeriam e davam parte da informação e para informação o post encaminhava para o site.



Figura 4: SC Braga Partners | Home Page



Figura 5: SC Braga Partners | Business Areas



Figura 6: SC Braga Partners | SCB Partners News

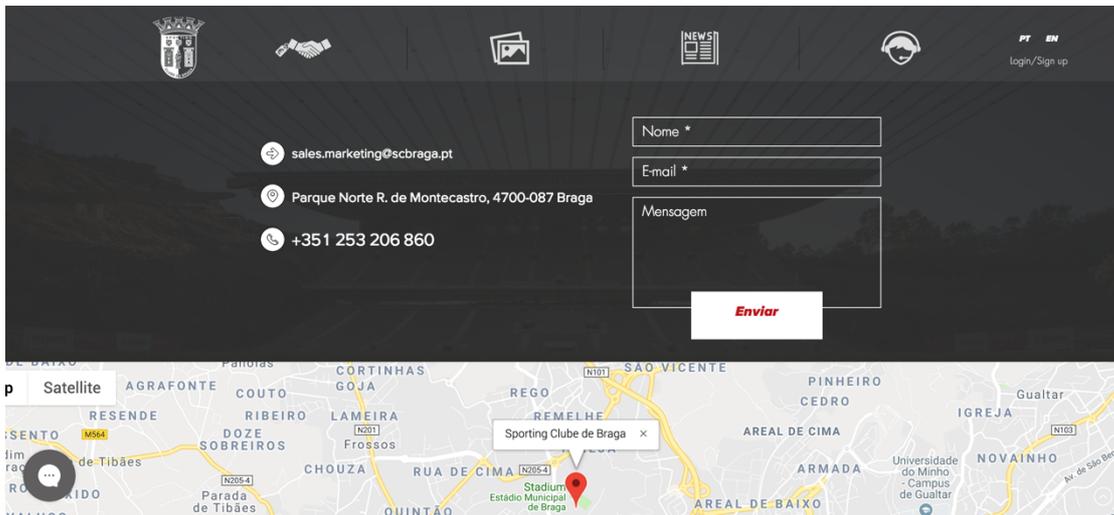


Figura 7: SC Braga Partners | Contatos

Até ao momento da criação do site, as comunicações feitas aos parceiros eram feitas diretamente pelo e-mail dos comerciais, sem qualquer tipo de personalização e exclusivamente textuais. A concepção do site abrangia, pela plataforma de criação, a possibilidade de enviar *newsletters* para vários contatos. Criou-se assim uma lista de parceiros com várias divisões e filtros que permitiam explorar ao máximo a segmentação da informação que se pretendia transmitir.

Como podemos ver nas figuras 8, 9, 10 e 11, todo este processo teve efeitos positivos, desde a angariação de seguidores e visitantes nacionais e internacionais, associação dos funcionários do clube à página oficial de LinkedIn e aumento significativo do engajamento social da página.

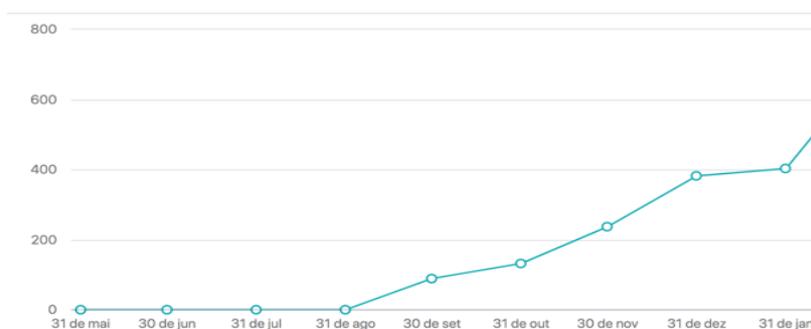


Figura 8: Gráfico Nº de seguidores da página oficial de LinkedIn do SC Braga

Dados demográficos de seguidores por país ×

Classificação	País	% de visitantes	Nº de visitantes
1	Portugal	81%	326
2	Brasil	6%	24
3	Espanha	2%	10
4	França	2%	8
5	Reino Unido	1%	6
6	Itália	1%	4

Figura 9: Gráfico N° de visitantes da página oficial de LinkedIn do SC Braga

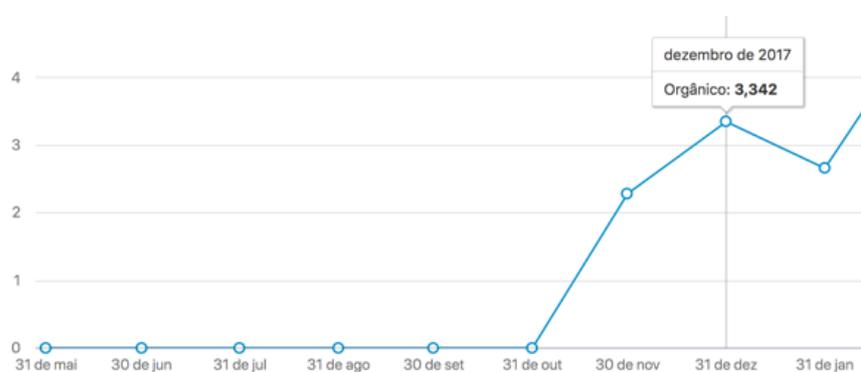


Figura 10: Gráfico % engajamento social da página oficial de LinkedIn do SC Braga

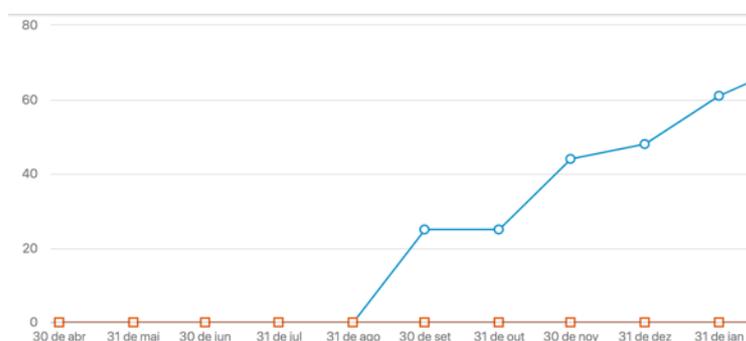


Figura 11: Tabela de dados demográficos de seguidores por país da página oficial de LinkedIn do SC Braga

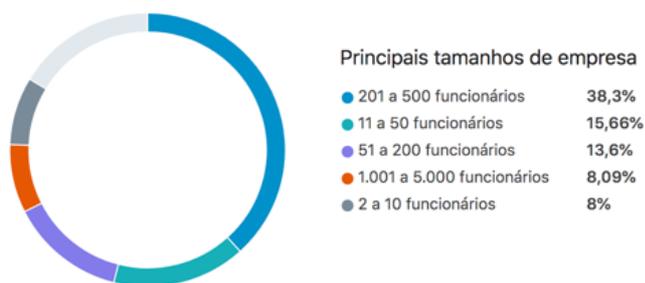


Figura 12: Tamanho da empresa dos visitantes da página oficial de LinkedIn do SC Braga

Outro dado que merece atenção especial é o facto de 38,3% dos visitantes da página de LinkedIn do clube inserir-se em empresas relativamente grandes, nomeadamente entre 201 a 500 funcionários. Este resultado vai ao encontro de um dos principais objetivos do clube, a ligação a empresas e marcas de maior estatura.

1.2.3. *Upgrade* do Portefólio SC Braga

O Departamento de Marketing e Comercial do SC Braga, como é evidente, possuía um portefólio comercial, onde estavam presentes e eram apresentados os vários produtos e serviço disponibilizados pelo clube. No entanto, para além de promover produtos desatualizados, a quantidade de *pack's* e ramificações de ofertas era exagerada e levava à falta de interesse por parte dos potenciais investidores.

Dando seguimento ao trabalho elaborado com o site SC Braga Partners, foi-me pedida a transição do material exposto digitalmente para um suporte físico e que pudesse ser apresentado nas reuniões presenciais. Adaptando grande parte da informação presente no portefólio já existente, efetuando pequenas alterações, mas reduzindo grande parte de conteúdo que levava à dispersão da atenção dos leitores do mesmo, apresentei uma nova proposta de portefólio que acabou por ser utilizada até ao final da época e adaptada para a nova época que se avizinhava.

Com o crescimento constante do clube, não só no futebol, mas restantes modalidades incluídas neste processo, surgiu por consequência a necessidade de replicar o portefólio comercial para os restantes desportos que representam o Sporting Clube de Braga. Recolheu-se o devido material fotográfico, histórico e comercial. Seguindo a mesma linha criada para a equipa de futebol

principal, criaram-se portefólios para o atletismo, kickboxing, futebol feminino, futebol formação, futsal, natação, basquetebol, boccia e Esports.

1.2.4. Processo de Comunicação no Departamento de Marketing

Todos os tópicos abordados anteriormente não foram desenvolvidos nem aprimorados ao acaso. Sempre existiu um planeamento e objetivo estratégico de criar um processo de comunicação comercial e corporativo que aumentasse não só as probabilidades de fecho de negócio, mas ao mesmo tempo que transparecesse para o público uma comunicação e imagem estudada e profissional.

O processo de abordagem dado aos comerciais iniciava, na maior parte das vezes, com um contato digital via LinkedIn, onde os potenciais clientes/parceiros poderiam analisar o primeiro cartão de visita, como referido anteriormente e ter uma breve noção do clube e das suas atividades institucionais, através da página do SC Braga.

De seguida, caso o interesse continuasse, poderiam *clickar* em alguma notícia ou informação que os levasse diretamente para o site SC Braga Partners, onde já poderiam encontrar algumas fotografias e exemplos do material publicitário e de patrocínio com as consequentes contrapartidas inerentes em cada uma das ofertas comerciais.

Quando o interesse se mantinha nesta fase do processo de persuasão, então procedia-se à marcação presencial ou vídeo de reunião para que se pudesse apresentar o portefólio comercial, com todos os produtos e patrocínios disponíveis, descritos ao detalhe e identificados com os respetivos valores.

O objetivo era implementar no departamento uma forma mais moderna e digital de contactar com o público empresarial, ultrapassando o método mais tradicional que era desenvolvido até então. Os *flyers*, e-mails pessoais e a abordagem “porta a porta” deixavam de fazer sentido para as novas empresas e público que o clube pretendia atingir.

1.2.5. Ativações de jogo e de marca

Como já foi referido ao longo desta dissertação, foram vários os momentos em que identifiquei tarefas que exigiam conhecimento e base teórica para que as pudesse concluir da melhor forma possível. Este tópico faz alusão a mais um desses trabalhos, que exigia um domínio da organização e gestão de eventos adquirido ao longo do percurso académico.

O primeiro caso com que me deparei foi com a organização de jogo da equipa principal. Ao Departamento de Marketing recaía a maior parte das responsabilidades da organização de jogo. Desde os testes ao ecrã gigante, verificação do som (com os respetivos técnicos), inclusão dos vídeos de parceiros nos momentos adequados do jogo, verificação da aplicação das imagens no software de gestão do ecrã gigante com vídeos dos jogadores convocados, alinhamento e briefing da equipa de voluntários, acompanhamento da mascote “o Brácaro”, timings de entrada e saída dos intervenientes em dia de jogo com especial atenção em jogos que teriam algum tipo de animação no intervalo para que nenhuma atividade de sobrepusesse ou que interferisse com a entrada e saída dos jogadores do terreno de jogo.

Todas as atividades deveriam estar organizadas num cronograma de jogo que era distribuído pelos principais intervenientes envolvidos na coordenação do jogo de futebol.

Ao que aos jogos diz respeito, tive a sorte de poder participar em todos os momentos descritos anteriormente para ver e agir de perto com a pressão positiva de ter um tarefas de um evento de tamanha envergadura sob minha orientação.

SC Braga vs Portimonense Taça da Liga 29/12/2017		CRONOGRAMA DE JOGO			
	Ação de animação	Descrição de ação	Ecrã	Speaker/som	Responsável
14:00:00	Ecrã + Som	Ligar Ecrã e Som			Rui/Edgar/Campos
14:45:00	Marketing	Rececionar miúdos junto do bar B4			Claudia
15:00:00		Receção dos 11's iniciais com entrega digital dos mesmos na régie			Daniela/André
15:10:00		Aquecimento Guarda Redes SC Braga		Speaker pede aplausos	Rui/Armando
15:15:00		Aquecimento Equipa SC Braga		Speaker aplaude Gvereiros. Músicas do Braga após a música de entrada da equipa para aquecimento	Rui/Armando
15:20:00	Marketing	Mascote	Brácaro entra em campo		Rui/Gonçalo
15:20:00	Ecrã	Passar sponsors SC Braga	Sponsors SC Braga (2min)		Rui/Armando/Edgar
15:21:00	Ecrã	Sponsors Publicitários	Spot Audi	Spot Audi	c/ som Rui/Armando/Edgar
15:24:00	Ecrã	Spot Sagres	Spot 6 Sagres	Spot 6 Sagres	c/som Rui/Armando/Edgar
15:36:00	Ecrã	Video Natal Gvereiros	Passar Video Natal Gvereiros	Video Natal Gvereiros	c/som Rui/Armando/Edgar
15:42:00	Ecrã + Speaker	Imagem Gvereiros do Futuro	Passar Imagem Gvereiros do Futuro	Imagem Gvereiros do Futuro	Ler Texto Rui/Armando/Edgar
15:43:00	Ecrã	Video SC Bus	Passar Video SC Bus	Video SC Bus	c/ som Rui/Armando/Edgar
15:44:00	Ecrã + Speaker	Imagem SC Bus	Passar Imagem SC Bus	Imagem SC Bus	Ler Texto Rui/Armando/Edgar
15:45:00		Equipas Recolhem ao Belneirão		Speaker incentiva Jogadores e Público	Rui/Armando
15:46:00	Ecrã + Speaker	Spot LIGA NOS	Passar SPOT LIGA NOS	Spot LIGA NOS	c/ som ecrã Rui/Armando/Edgar
15:48:00	Ecrã	Video BragaEventos	Passar Video BragaEventos	Video BragaEventos	c/ som ecrã Rui/Armando/Edgar
15:49:00	Ecrã + Speaker	Constituição das equipas	No ecrã e speaker	Passar constituição das equipas	speaker lê a constituição Rui/Armando/Edgar
15:52:00	Ecrã + Speaker	Hino LIGA NOS	Passar Hino LIGA NOS	Audio Hino Liga NOS	Rui/Armando/Edgar
15:53:00	Ecrã + Speaker	Imagem Descontos Gvereiros	Passar Imagem Descontos Gvereiros	Imagem Descontos Gvereiros	Ler Texto Rui/Armando/Edgar
15:54:00	Ecrã + Speaker	Imagem Lugares Gvereiros	Passar Imagem Lugares Gvereiros	Imagem Lugares Gvereiros	Ler Texto Rui/Armando/Edgar
15:55:00	Ecrã + Speaker	Imagem Show Cooking	Passar Imagem Show Cooking	Imagem Show Cooking	Ler Texto Rui/Armando/Edgar
15:57:00	Som	Entrada das Equipas	Equipas entra ao som de Arival to the earth		Passar Arival to the earth (1.24 - 2.25) Rui/Armando/Edgar
15:57:00	Marketing	Mascote	Brácaro cumprimenta Equipa na entrada das equipas		Rui/Armando/Edgar
15:58:00	Som	Hino SC Braga	Passar Hino SC Braga		Hino SC Braga Rui/Armando/Edgar
16:00:00		Início do jogo			
16:45:00	Marketing	Mascote	Brácaro entra em campo		Rui/Armando/Edgar
16:45:00	Ecrã	Video BragaEventos	Passar Video BragaEventos	Video BragaEventos	c/ som ecrã Rui/Armando/Edgar
16:46:00	Ecrã + Speaker	Imagem Lugares Gvereiros	Passar Imagem Lugares Gvereiros	Imagem Lugares Gvereiros	Ler Texto Rui/Armando/Edgar
16:47:00	Ecrã	Spot LIGA NOS	Passar Spot LIGA NOS	Spot LIGA NOS	c/ som ecrã Rui/Armando/Edgar
16:49:00	Ecrã + Speaker	Imagem Show Cooking	Passar Imagem Show Cooking	Imagem Show Cooking	Ler texto Rui/Armando/Edgar
16:50:00	Ecrã	Video Natal Gvereiros	Passar Video Natal Gvereiros	Video Natal Gvereiros	c/ som ecrã Rui/Armando/Edgar
16:56:00	Ecrã + Speaker	Imagem Desconto Gvereiros	Passar Imagem Desconto Gvereiros	Imagem Desconto Gvereiros	Ler Texto Rui/Armando/Edgar
16:57:00	Ecrã	Música Quando Tu Entras em Campo	Passar karaoke Quando tu entras em campo	Karaoke	c/ som ecrã Rui/Armando/Edgar
16:57:00	Marketing	Mascote	Brácaro cumprimenta Equipa na reentrada das equipas		Rui/Gonçalo
17:00:00		Início da 2ª parte			
17:00:00	Marketing	Zona Mista	Montagem de Zona Mista para equipa de comunicação		Rui/Daniela
17:45:00		Fim do jogo			

Figura 13: Cronograma de jogo. SC Braga x Portimonense para a Taça da Liga. 29/12/2017

Uma das atividades que fui adotando mais vezes em dias de jogo, ao longo do estágio, foram a de responsável da régie. Basicamente, a tarefa era passar e gerir a informação para os técnicos de imagem e som do ecrã gigante em dia de jogo. Este serviço exigia bastante atenção a todos os momentos de jogo e sincronização perfeita com o pivô de relvado que conseguia acompanhar mais de perto as movimentações de jogo. As entradas e saídas de música, os aumentos e diminuições de volume, as músicas de golo, as músicas específicas para

determinados momentos de jogo, os spots publicitários certos no momento certo, os avisos para o *speaker* de jogo anunciar, entre muitas outras ocasiões que iam surgindo jogo a jogo que era necessárias decidir e aplicar com muita rapidez para não perder o *timing* do jogo.

Tendo ganho experiência e destreza em controlar a informação que entrava e saía da régie, fruto dos jogos que fui passando a desempenhar essa função, foi-me pedido que realizasse uma proposta de renovação do *layout* e organização de conteúdos do ecrã gigante, visto que o departamento pretendia fazer um *upgrade* ao sistema de controlo do ecrã gigante do Estádio.

Assumi esta tarefa com muito agrado e juntamente com o técnico informático responsável pela atualização do software fomos desenvolvendo e aprimorando todas as ações e procedimentos do ecrã.

De seguida, pode encontrar-se a proposta desenvolvida, ainda que superficial, e que serviu para apresentar à administração para aprovação. Este projeto foi aprovado e adotado alguns jogos depois, sendo que o software se manteve até ao final da época e continua atualmente a ser utilizado com a organização de informação proposta.

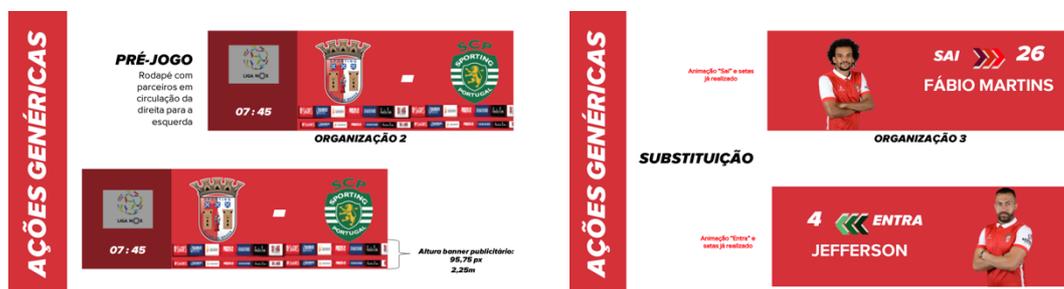


Figura 14: Exemplos de organização de conteúdos do ecrã gigante em dias de jogo.

1.3. Reflexão Crítica

A passagem pelo SC Braga resume-se a uma experiência carregada de tentativas, experiências e muita prática. Todos os aspetos, positivos e negativos, fizeram com que evoluísse em termos profissionais e adquirisse uma maior sensibilidade face aos desafios do mercado de trabalho.

Como principais dificuldades, pode-se apontar o reduzido número de recursos humanos no Departamento de Marketing que em muitas ações do Clube teve que trabalhar muitas horas extra e adaptar-se à logística dos eventos. Outro desafio mais constante ao longo do estágio passava pela falta de verbas financeiras que permitissem desenvolver e implementar novas ideias e formas de comunicar com o clube. Na tentativa de combater esta adversidade encontrou-se resposta nas ferramentas digitais que ajudavam a promover a marca SC Braga utilizando os instrumentos disponíveis na Internet de forma gratuita. A promoção da página de LinkedIn, a criação do site corporativo foram as foram os pontos em que estive mais envolvido.

No decorrer da experiência de estágio no SC Braga foram vários os assuntos, temas e tarefas pertinentes com que me deparei, no entanto, todas elas tinham de forma direta ou indireta uma finalidade e objetivo comum, utilizar, aplicar e renovar ferramentas digitais na comunicação B2B do clube.

Deste modo, ao longo do estágio foram surgindo algumas questões que em muito ajudaram a alavancar e suportar a parte investigacional deste projeto, como por exemplo: até que ponto a dinamização do Facebook poderá atrair novos investidores?; o número de likes e interações tem influência na captação de potenciais patrocínios?; o papel tradicional de um comercial é suficiente nos dias de hoje?; os *flyers* e reuniões por si só serão suficientes para captar investidores?; os suportes de comunicação digital poderão facilitar ou desviar o foco num âmbito mais corporativo e de negócio?

Existia uma clara necessidade de renovar e aproveitar as ferramentas digitais e aplica-las da melhor forma para atingir os objetivos do departamento.

Assim, surgiu aquela que seria a questão que melhor englobava as dúvidas e hipóteses que se criaram ao longo da experiência de estágio: **qual o papel do digital na comunicação B2B de um clube de futebol?**

2. Redes Sociais no setor empresarial

2.1. A web e a relação com o consumidor

Em 1989, Tim Berners-Lee descobre uma nova forma de partilhar e movimentar informação enquadrada em investigações nucleares, baseada em hipertexto, no Centro Europeu de Pesquisas Nucleares, dando origem à World Wide Web (Carrera, 2009, p.20). O acesso a esta rede era ainda bastante limitado e necessitava de algo que permitisse uma utilização mais simplificada, surgindo assim em 1993 surge o primeiro *Web Browser*.

A evolução da sociedade e a constante procura pela inovação e desenvolvimento tecnológico tiveram um papel fundamental no investimento para o alargamento e total exploração das potencialidades da *web*, que por natural consequência acabou por gerar a *web 2.0*.

O surgimento da *web 2.0* não significou necessariamente que se tenha criado uma nova *web*, mas sim uma nova forma de interagir com a mesma. Os utilizadores abandonaram o papel passivo e de meros receptores de informação, passando a ser parte integrante da mesma, podendo interagir com outros utilizadores e criando conteúdos para o desenvolvimento e aumento da *web*. O autor atribui ainda a implementação deste termo à empresa norte-americana O'Reilley Media que, em 2004, a utilizou para designar uma "segunda geração de comunidades e serviços baseados na plataforma Web, como wikis e aplicações baseadas em redes sociais". (Carrera, 2009, p.167)

Apesar de assumirem que o conceito de *web* é controverso e divide opiniões quanto à sua definição, Constantinides e Fountain (2008, p. 232) num dos seus artigos aplicam a seguinte definição para *web 2.0*:

A *web 2.0* é uma coleção de aplicações online *open-source*, interativas e controladas pelo utilizador, que expande as experiências, o conhecimento e o poder de mercado dos usuários como participantes em processos sociais e de negócio. As aplicações da *web 2.0* suportam a criação de redes de usuários informais, facilitando o fluxo de ideias e conhecimento, permitindo a geração, disseminação, partilha e edição/aprimoramento eficientes de conteúdo informativo. (Constantines & Fountain, 2008, p. 232)

Estes autores nomeiam ainda cinco categorias para classificar as aplicações consequentes da *web 2.0*, nomeadamente os *Blogs*, *Social Networks*, *Content Communities*, *Forums* e *Content Aggregators* (2008, p.233)

No primeiro caso, estão englobados os jornais online muitas vezes combinados com *podcasts*, que podem facilmente ser descarregados ou transmitidos em direto. Depois, as *Social Networks* que nada mais são do que os sites/aplicações que permitam ao utilizador criar um perfil e partilhar informação com outros usuários. As *Content Communities* que são mais específicas ao que ao tipo de conteúdo diz respeito. Isto é, são comunidades online mais particulares, como

por exemplo o *Youtube* (partilha de vídeos), *Wikipedia* (partilha de informação), *Pinterest* (partilha de fotos). Partindo para os *forums*, pode dizer-se que são sites para a partilha e troca de informações sobre determinados assuntos e interesses. Por último, a categoria de *Content Agregator* que permite aos utilizadores customizar por completo o conteúdo que pretendem aceder. Constantinides e Fountain (2008, p. 233).

Mais uma vez, o papel do consumidor adota uma importância fundamental, quer seja como consumidor de todo o conteúdo criado no mundo digital, quer seja com contribuição de matéria para a rede.

Conrado Adolpho na sua obra *Os 8Ps do Marketing Digital* defende que a Internet e a sua capacidade de fomentar a interação através das características da *web 2.0* veio permitir ao consumidor “exercer a sua cidadania apresentando ao mundo as suas próprias opiniões a respeito de produtos, serviços, candidatos e outros elementos sociais passíveis de críticas ou elogios” (2012, p.27).

A massificação da mensagem através dos meios tradicionais tinha agora um concorrente à altura. Conrado adota uma visão mais equilibrada da difusão da comunicação na Internet, defendendo que os indivíduos podem criar e gerar atos únicos que podem atingir repercussões massivas através da difusão na rede sem qualquer tipo de filtro que seria tradicionalmente implementado pelos meios de comunicação ditos mais tradicionais. O rápido, fácil e incontável acesso a informação na Internet torna-a passível de ser caracterizada como um meio de comunicação de massas. Por outro lado, pode também ser considerada como meio perfeito de segmentação devido à sua aptidão para albergar diferentes grupos de pessoas com características sociais/culturais e interesses semelhantes (2012, p.29).

Não obstante, o autor Jean-Marc Lehu na sua obra *O Marketing Interativo* expõe uma opinião mais categórica:

Não, a Internet não é provavelmente um novo mercado de massas uniforme e intraplanetário. Mas já é certamente a justaposição de inúmeros mercados de nicho. Atualmente apenas empresas como a Microsoft podem eventualmente alterar este estado de coisas, mas, quaisquer que sejam os desejos do Sr. Ates, a sociedade de consumo desenvolve-se bem mais devagar do que as tecnologias. É por esta razão que um tal mercado de massas não parece racionalmente previsível a curto prazo. (Lehu, 2001, p.93)

Philip Kotler numa das suas obras acaba por ter uma opinião coincidente com a do autor referido anteriormente, defendendo que, durante muito tempo, as grandes empresas e instituições conseguiram controlar a opinião dos consumidores através dos meios de comunicação tradicionais

de massas, como por exemplo a televisão e os jornais. Agora, com o desenvolvimento exponencial da tecnologia, fruto da implementação da web e meios digitais nas sociedades desenvolvidas, os consumidores conseguem criar e moldar uma opinião própria e partilhá-la com a sua comunidade, tendo um peso fundamental na percepção que o público geral tem de determinada marca. (2015, p.161)

São cada vez mais visíveis as demonstrações de progresso da *web* no contexto académico e científico. A evolução da sociedade tem caminhado paralelamente com os avanços tecnológicos e mais precisamente com avanços dos sistemas de comunicação digital. Deste modo, começam a surgir alguns autores que abordam novos conceitos com a *web 3.0*. É o caso de S. Aghaei, M. Nematbakhsh e H. Farsani que abordam no *Internation Journal of Web and Semantic Technology* o conceito de *Web Semântica*, na medida em que esta é uma nova forma de tratar conteúdo de um modo a que seja perceptível para o computador: “O principal propósito da web semântica é tornar a web legível para computadores e não só humanos” (2012, p.5).

Num artigo da revista espanhola *Emprendedores*, são dados exemplos de marcas internacionais que já adotam este tipo de sistema de web semântica aplicada à inteligência artificial que só é possível através da aprendizagem entre máquinas ou *machine learning*. Isto influencia diretamente não só a web, mas a sua utilização por parte das marcas na relação com os consumidores. É caso da Paypal, que já utiliza este avanço tecnológico para detectar transações fraudulentas; da Amazon, para melhorar e personalizar cada vez mais as sugestões de compras; e até pela Google, para registar e acompanhar os tópicos de navegação dos utilizadores. (2018, p.8)

O artigo distingue ainda as principais vantagens deste aprimoramento tecnológico para as empresas, nomeadamente:

- Construir e melhorar a qualidade das bases de dados das empresas;
- Priorizar a geração de valor;
- Transformar, não substituir;
- Excecional atenção ao cliente;
- Criação de novas ofertas profissionais;
- Gerir e informar cargos de administração.

2.2. Redes sociais no contexto digital da comunicação corporativa

Após retratada a evolução da web e a forma com esta interagia com o consumidor, agora passa-se a abordar a forma como a web, mais especificamente no contexto das redes sociais, se relaciona com as empresas e a sua forma de comunicar.

Tendo em conta que a Internet é uma rede que engloba um grande número de pessoas, cada vez mais será uma Internet das redes sociais.

“Se a Internet é uma rede de pessoas, e as empresas fazem parte dessa rede, a única maneira de atuar nesse novo ambiente é criando *nós*, entroncamentos na rede – as empresas devem ser *hubs*. Quanto maior a quantidade de nós e quanto mais fortes eles forem, mais enraizado nesse novo mundo irá estar. A questão, porém, é que na Internet o consumidor decide em qual nó quer estar. É como a lógica natural de permissão do Twitter – determinado consumidor escolhe quem quer seguir. (Adolpho, 2012, p.137)

Com a criação de máquinas (computadores) capazes de armazenar tamanha dimensão de dados e com a criação e utilização das redes sociais a globalizar-se de dia para dia, assistiu-se a um fenómeno social de armazenamento de dados sociais de individuos que, como vimos anteriormente, se vai modificando e evoluindo a uma velocidade tremenda, individualizando cada vez mais os consumidores. Isto obriga a que as marcas assumam estratégias de comunicação mais personalizadas, segmentadas e rápidas.

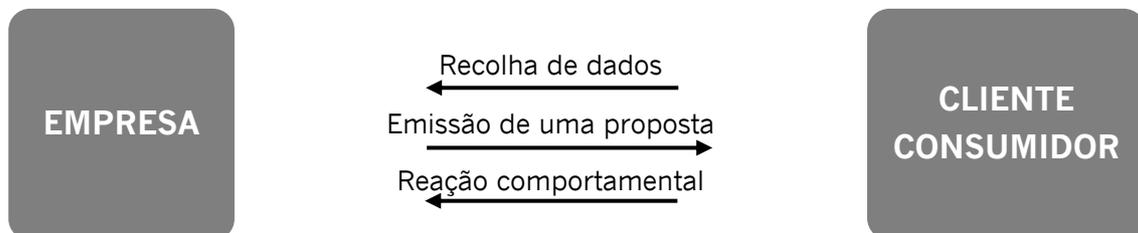


Gráfico 1: Esquema Clássico de comunicação Empresa vs Consumidor de Jean-Marc Lehu (2001, p. 60)

O Gráfico 1 representa a teoria mais simplista da troca de conteúdo entre os dois utilizadores de uma comunicação, nomeadamente com a recolha de dados por parte da empresa, a emissão de uma proposta consoante esses dados e por último, a reação comportamental do cliente/consumidor.

Jean-Marc Lehu surge na sua obra com um novo modelo de troca de informações entre as empresas e os seus interlocutores, apresentando o modelo O.C.A.R.A (Observação, Compreensão, Adaptação, Reação, Atenção), representado no Gráfico 2. A circulação de

informação torna o processo de comunicação muito mais complexo e completo entre os dois atores principais

Este princípio pretende ser uma resposta mais interativa e contínua que acompanha quase em tempo real as movimentações dos clientes/consumidores e a evolução constante dos seus comportamentos.

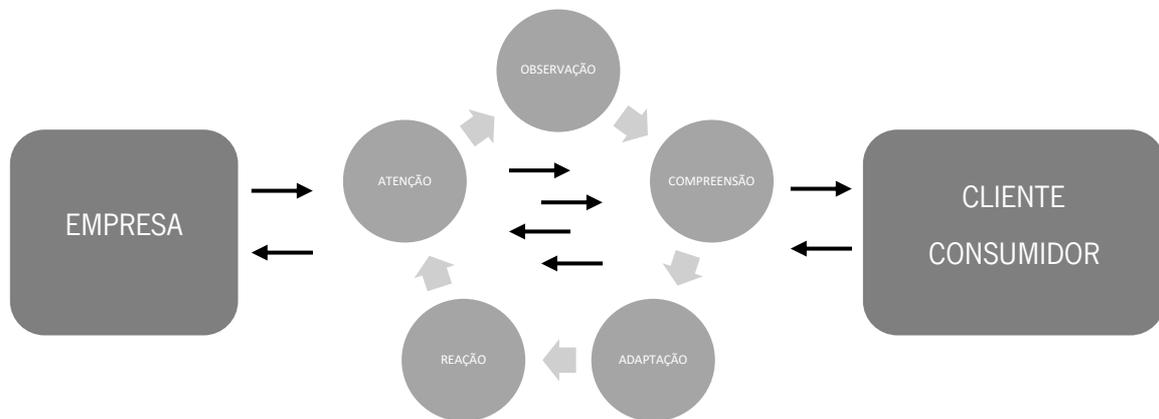


Gráfico 2: Esquema atual assente sobre um marketing interativo. Jean-Marc Lehu (2001, p. 61)

Este modelo de análise pode facilmente aplicar-se ao universo digital dos consumidores e utilizadores das redes sociais.

Carrera acaba por sustentar esta mesma ideologia, não adotando o mesmo nome, mas com um sistema de ideias semelhante e com maior destaque para o cliente/consumidor. O autor fala de uma evolução consumista, lançando o conceito de *consumidor 2.0* que assume um carácter decisivo para a definição das estratégias de desenvolvimento das empresas, não só como consumidor, mas também como produtor de *insights* para aproveitamento das empresas. Esta ligação digital traz várias vantagens para os consumidores, nomeadamente, o acesso imediato à nova tecnologia; o facto de os produtos serem criados em função das necessidades reais e a melhoria do relacionamento com o fornecedor. Também as empresas retiram aspetos positivos desta relação, fortalecendo o relacionamento com os clientes, mantendo clientes satisfeitos e conseguindo novos argumentos de vendas. (Carrera, 2009, p.168)

Cada vez mais, as tomadas de decisão aplicadas à comunicação de uma empresa têm por base uma intenção persuasiva de levar os utilizadores a realizar determinada ação. Quanto maior o conhecimento do público, maior a percentagem de sucesso e efetividade da mensagem passada.

Assim, voltando ao processo do modelo O.C.A.R.A, este representa quase um guião simplificado daquele que deve ser o método que sustenta a criação de qualquer conteúdo. Isto é, quanto mais detalhada for a observação dos utilizadores, a compreensão das suas movimentações e ações, a adaptação às suas formas de comunicar e agir no universo digital e, por último, a reação e atenção a mudanças e acontecimentos que fogem da rotina dos utilizadores, melhor será a criação do discurso persuasivo e conseqüente melhoria dos resultados da mensagem direcionada a este novo tipo de *consumidor 2.0*.

Passando agora à perspectiva de um dos mais conceituados *Marketeers* da atualidade, Philip Kotler defende um papel importante das redes sociais na transição da criação de conteúdos para o mundo digital.

No passado, os consumidores ouviam com atenção os conteúdos transmitidos pelos meios de comunicação tradicionais, incluindo a publicidade. Simplesmente, não tinham alternativa. As redes sociais alteraram tudo isto. Agora, os consumidores têm uma abundância de conteúdo gerados pelos utilizadores que consideram mais credíveis e, de forma significativa, mais apelativos que os conteúdos dos media tradicionais. O que torna apelativos os conteúdos das redes sociais é o facto de serem voluntários e acedidos à vontade, o que significa que os consumidores escolhem consumir o conteúdo em qualquer momento e em qualquer lugar que desejem. (Kotler et al, 2017, p. 156)

Este ponto de vista de uma mecânica de utilização das redes sociais pelos consumidores demonstra que é cada vez mais fácil entendê-los e simultaneamente categorizá-los através das suas atividades, gerando uma comunicação muito mais efetiva. No entanto, a dificuldade em fidelizar e captar atenção dos consumidores aumenta devido ao fácil contato com marcas concorrentes e ao excesso de conteúdos com que se deparam os internautas.

2.2.1. B2B vs B2C

Kärkkäinen declara de uma forma muito simples a diferença entre B2B e B2C nos seguintes moldes:

Os mercados, os produtos e o desenvolvimento do produto apresentam diferenças significativas entre os sectores B2B e B2C. Por exemplo, de um modo geral, os produtos produzidos por organizações B2B são mais complexos, o desenvolvimento de novos produtos leva significativamente mais tempo e os clientes são grandes organizações em vez de pessoas singulares, o que é o caso do sector dos produtos de consumo (*business-to-consumer*). Nos mercados B2B, há, normalmente, menos clientes em comparação com os mercados de consumo, e a cooperação com os clientes é geralmente mais direta e mais intensa do que no sector do consumo. (Kärkkäinen, et al. 2010, p.229)

Até o momento, há escassez de pesquisas sistemáticas sobre como o *Social Network Sites* (SNS) é usado pelas empresas, particularmente pelas empresas B2B, e como elas contribuem para os objetivos da marca. Evidências pontuais (por exemplo, Shih, 2009) sugerem que as redes sociais são importantes para as empresas B2B e que SNS's específicos como Facebook e LinkedIn são fundamentais para a construção de relações empresariais de confiança e também para a prospecção de novos parceiros.

As empresas B2B podem usar as redes sociais e especificamente as SNS, como Facebook e LinkedIn, para comunicar com os seus clientes e fornecedores, construir relacionamentos de confiança, bem como para identificar potenciais parceiros B2B (Shih, 2009).

É notável que, embora o *e-commerce* B2B seja valorizado em mais de três vezes e meia o do *e-commerce* B2C (Kalapesi, Willersdorf, & Zwillenberg, 2010), o interesse e a adoção subsequente de redes sociais por organizações B2B tem sido lento em comparação com suas congêneres B2C (Michaelidou, et al. 2011, p.1153).

Dada a importância das redes sociais e da internet (e.g. Sharma, 2002; Walters, 2008), que facilitam associações interorganizacionais diretas e sem intermediários (Berthon, Ewing, Pitt, & Naudé, 2003; Pitt et al., 2006), argumenta-se que as redes sociais, e em particular as redes, podem ajudar marcas, incluindo marcas B2B, ao desenvolver e manter relações entre empresas B2B (Michaelidou, et al. 2011, p.1154).

Para reforçar a ideia de que apesar da crescente influência das redes sociais no setor B2B existe ainda pouca informação e pouca intervenção por parte das marcas, Naude e Holland (2004) defendem que as organizações de marketing mais bem-sucedidas nesta era serão aquelas que fazem o uso mais eficaz de ferramentas de tecnologias de informação no desenvolvimento das suas estratégias de marketing. As últimas ferramentas a surgir, que ainda não foram totalmente estudadas para o marketing B2B, são as redes sociais. (Brennan & Croft, 2012, p.104).

Tradicionalmente, as redes sociais eram utilizadas de forma mais ampla e frequente pelas empresas B2C em comparação com as empresas B2B. As comunidades B2C tipicamente formam-se em torno da promoção da marca para produtos ou serviços. Algumas comunidades B2C permitem que os consumidores interajam entre si para alcançar um objetivo, melhorar uma habilidade, e assim por diante. Mas com a crescente importância das redes sociais, as comunidades online B2B começaram a crescer tornando-se em redes profissionais que podem conter conteúdo e oportunidades de colaboração em torno de uma experiência de negócios partilhada. Uma pesquisa recente da The CMO Survey, plataforma que reúne e projeta dados do

marketing internacional, mostrou que os gastos com redes sociais B2B aumentaram 9,6% em 2012 (Katona, Z., & Sarvary, M., 2014, p.145).

2.3. Football Business

O desporto rei, como é vulgarmente apelidado o futebol, esteve sempre muito incutido na cultura desportiva da maioria dos países europeus, aliás, como nos diz Gonçalves “o futebol sobressai como a modalidade desportiva mais popular na globalidade dos países europeus. (...) destaca-se como o desporto que mais público mobiliza, granjeando adeptos em todos os grupos e quadrantes sociais. Nesta linha o futebol ergue-se como “desporto rei”, impondo-se na qualidade de desporto universal” (2002, p.105).

De facto, este desporto continua a movimentar multidões, milhões de euros e mais recentemente, várias questões no que concerne à sua evolução como desporto de massas.

Cada vez mais os clubes passaram a ser geridos como empresas, seguindo um ciclo em que pretendem desenvolver ao máximo o potencial das suas marcas atingido as receitas, que por sua vez, suportam os novos investimentos para o clube.

Bauer et al. (2005), citado por Ratten V. (2011, p.614) defende que, numa perspectiva de mercado global, as empresas desportivas devem comercializar os seus serviços de modo a competir com outras atividades de lazer.

Tal como as empresas ditas “tradicionalis”, também os clubes de futebol devem ter cada vez mais em conta a sua reputação corporativa. Neves (2013) defende que é “através da comunicação, em todas as suas disciplinas, (...) que conseguimos consolidar uma reputação” e de facto, no futebol em particular, tem-se apostado nesta “variável” através de um investimento crescente nas novas ferramentas de tecnologia e informação.

Também o futebol teve de se adaptar às novas tecnologias de modo a acompanhar as necessidades e progressos da sociedade no que ao entretenimento desportivo diz respeito. Se o futebol vive dos seus adeptos e estes, por sua vez, se enraízam cada vez mais num mundo digital, também os clubes devem procurar criar empatia e adotar novas formas de se relacionar com os seus simpatizantes através do digital.

Gisela Castro diz-nos que “mais do que a mera promoção de produtos ou serviços, percebe-se nesses casos um bem sucedido esforço em construir modos de ser que gerem identificação, atraindo o consumidor para o universo simbólico da marca” (2012, p.136), isto é,

a paixão e todos os valores intangíveis da marca do clube devem estar na índole do relacionamento com os adeptos e cada vez mais, através dos canais digitais.

2.3.1. Remate para o Digital

São vários os casos que sustentam e confirmam a presença do desporto na chamada Era Digital. Desde as transmissões televisivas que se têm estendido para as transmissões em streaming, o fenómeno crescente dos *esports*, o aumento dos eventos digitais até à presença dos clubes e restantes entidades desportivas nas redes sociais.

De um ponto de vista mais simplificado, Rathonyi et al. (2018), apontam como principais elementos de ligação entre a tecnologia e o desporto as seguintes matérias: performance desportiva, com uma vertente muito direcionada para a análise da performance de atletas; treinos e reabilitação; clube desportivo focando a postura dos clubes como empresas e conferindo-lhes necessidades de gestão de segurança; gestão de equipas e patrocínios; gestão de eventos, destacando os eventos como o principal ponto de referência do desporto; e por último, a experiência dos fãs, caracterizando-os o autor como consumidores do produto desportivo e salientando as oportunidades de digitalização das experiências dadas aos fãs, por exemplo, através de aplicações móveis (Rathonyi et al., 2018, p. 90).

Pegando neste último ponto, importa referir que toda esta experiência dada aos fãs, devido ao seu cariz digital, trouxe às marcas a possibilidade de avaliar e implementar métricas de análise, sendo a Taxa de Engajamento uma das mais frequentemente utilizadas. Segundo Pillat, V.G. e Pillat, V.G. (2017), “a análise de engajamento de uma fanpage, tem como resultado avaliar se a ação incrementada está obtendo o interesse das pessoas, ou seja, saber se o público está se interessando pela ação, está compreendendo o objetivo ou quais são as ações que possuem melhores resultados. As respostas a essas perguntas são encontradas com a análise da taxa de engajamento” (Pillat, V.G. & Pillat, V.G. 2017, p.299), Estes autores expõem a fórmula com base no número total de fãs defendida por Valvasori (2014), apresentada da seguinte forma: soma das interações divididas pelo número total de fãs/seguidores da página, multiplicado por cem. (Valvasori, G. 2014 citado em Pillat, V.G. & Pillat, V.G. 2017, p.303),

Num ponto de vista mais aprofundado sobre este tema, Xiao et. Al (2017), retira quatro tópicos principais da digitalização da indústria desportiva e respetivas implicações, nomeadamente a componente organizacional, tecnológica, simbólica e educativa (Xiao et. Al, 2017, p.7).

Em cada um dos tópicos podem retirar-se alguns pontos que ajudam a suportar o que foi referido anteriormente. Dentro da componente organizacional, o autor dá como exemplo as seguintes referências: valores basilares do desporto como a recolha e registo de resultados desportivos que passaram a ser digitalmente registados. Os benefícios nas transmissões televisivas que ajudam a explorar o interesse de potenciais patrocinadores devido à visibilidade e alcance em massa da televisão. Também a utilização de novas técnicas analíticas e inteligência corporativa que permitiram às instituições desportivas atingir objetivos na área de negócio assim como no rendimento dos seus atletas. É ainda referido o surgimento de novos desportos, designadamente os esports, que trouxeram consigo uma nova visão quanto ao futuro do desporto e à adaptação dos desportos ditos mais tradicionais. Um dos pontos de maior relevo no âmbito da digitalização da indústria desportiva, tendo em conta a perspectiva da sua componente organizacional, é a criação e utilização das *digital touch points* como o autor refere. Isto é, as redes sociais, websites e aplicações mobile surgem aqui como novas oportunidades de contato e relacionamento não só para fãs, assim como para *stakeholders*, jogadores e gestores das entidades desportivas. A relevância crescente do ponto anterior, leva o autor a identificar o último tópico das modificações na componente organizacional, nomeadamente a criação de novas parcerias com entidades que possam dar resposta aos desafios levantados pela digitalização das empresas, nomeadamente, agências de análise de dados e empresas de desenvolvimento de softwares. (Xiao et. al 2017, p. 7).

O segundo tipo de implicações consequentes da digitalização no desporto prende-se com questões tecnológicas, sendo evidenciadas as seguintes: a comercialização dos produtos tecnológicos, como por exemplo, rentabilização dos produtos e vertentes dos esports. Com a produção massiva de dados, emerge a necessidade de suportar e tratar esses mesmos dados o que naturalmente leva a uma maior visibilidade e acesso a este tipo de ferramentas por diversas entidades. Também a implementação de novas tecnologias no processo de divulgação e consumo de desporto merece aqui algum destaque, pois a rentabilização através de *broadcasting* de eventos gera novas e maiores fontes de receita para as entidades desportivas. O último ponto dentro do contexto tecnológico analisado por Xiao et al, destaca a oportunidade que os jogadores/desportistas têm de divulgar os seus dados e assim democratizar todo o processo de recrutamento das organizações desportivas. (Xiao et. al 2017, p. 7).

Quanto à componente simbólica, a salientar a pluralização de canais disponíveis para as organizações desportivas se poderem destacar e personificar como marca. O fácil acesso a

desporto faz com que ainda mais *stakeholders* possam encontrar oportunidades nesta área. De seguida, o autor aponta como outro exemplo a digitalização de rituais e demonstrações tradicionais no meio desportivo que despertam novos significados no mundo online. Também de ressaltar as diferenças distorcidas entre as demonstrações online e as offline (físicas). O tópico final da componente simbólica destaca o aumento de visibilidade das ações desportivas, como por exemplo a possibilidade de revermos um determinado momento de um jogo, ou rever um lance duvidoso de uma jogada num jogo que está a decorrer. (Xiao et. al 2017, p. 7)

A última componente identificada pelo autor é a educacional. Aqui é destacado, numa primeira fase, o aumento da utilização e análise de dados nos treinos, momentos pré e pós-competição como ferramentas de estudo. A implementação de treinos personalizados e adaptados para cada indivíduo, como por exemplo o recurso a simuladores digitais. Finaliza-se esta componente com a identificação da democratização da informação desportiva numa perspectiva de treino, pois a difusão de informação torna-se mais fácil reduzindo assim assimetrias de acesso a inovações de treino. (Xiao et. al 2017, p. 7)

3. Metodologia

3.1. Objetivos e opções

Este trabalho tem como objetivos aprofundar o papel do digital na comunicação B2B aplicado no quotidiano dos departamentos de comunicação e marketing dos clubes de futebol, tendo por base a experiência no Sporting Clube de Braga. As redes sociais são o expoente máximo da digitalização da comunicação e no universo desportivo é notória a sua utilização e propagação, pode dizer-se que as redes sociais nos clubes profissionais são já um requisito mínimo obrigatório. Neste projeto o foco será dado ao maior e melhor entendimento da digitalização destes processos de comunicação aplicados a um contexto B2B.

Para concretizar estes objetivos, seguimos uma abordagem metodológica de natureza quantitativa que teve por base:

- Análise de publicações feitas pelas páginas oficiais do SC Braga de Facebook e LinkedIn no período compreendido entre 1 de junho de 2020 e 31 de julho de 2020;

- Aplicação de questionário a intervenientes ligados diretamente ao setor desportivo, mais precisamente ao futebol. Os questionários foram realizadas entre os dias 15 e 31 de julho de 2020.

Deste modo, envolveram-se individualidades com contato direto com o tema principal do relatório: antigos e atuais profissionais de Marketing e Comunicação de diferentes clubes nacionais e internacionais e profissionais de Marketing e Comunicação ligados a instituições com contato direto com entidades desportivas, nomeadamente clubes de futebol. Pretendeu-se com este leque de inquiridos, com largos anos de experiência e ocupantes de cargos de extrema importância, obter pontos de vista de profissionais extremamente qualificados, sobre o tema abordado.

Apesar de numa primeira fase de planeamento metodológico se ter optado por realizar entrevistas semi-estruturadas aos intervenientes, o que teria permitido explorar as questões de uma forma mais aprofundada, mantendo margem de manobra para recolher outras informações que pudessem surgir ao longo da entrevista, devido às circunstâncias de pandemia vividas no momento de contato com os inquiridos e ainda por falta de disponibilidade dos mesmos, acabamos por optar pelo questionário, que se assemelha à entrevista de respostas fechadas. Relativamente às redes sociais, optou-se pelo Facebook e pelo LinkedIn do SC Braga para levantamento e caracterização de posts. A rede social Instagram não foi objeto de análise devido à replicação de conteúdos feita na página de Facebook do clube. O conteúdo era o mesmo, no entanto, o formato – dimensão das fotos e vídeo - da partilha poderia variar. A recolha de dados nestas redes sociais ocorreu entre o dia 1 de junho de 2020 e 31 de julho de 2020. A escolha do intervalo de tempo

deve-se ao período de retoma do campeonato português (fase final do mesmo) onde a atividade online já se encontraria mais normalizada num contexto de pandemia (Covid19).

3.2. Questionário a profissionais da área

Como mencionado anteriormente, foram realizados questionários a profissionais da área de marketing que tivessem contato e/ou experiência profissional num contexto desportivo, mais precisamente, ligado ao futebol. No total, foram feitos 20 pedidos de participação e o número total de respostas positivas à participação foi 15 Apresenta-se de seguida um quadro com as questões de cada bloco do questionário.

Cargo /atual ou que desempenhou em contexto desportivo)	Caracterização profissional
Departamento:	
Empresa/clube	
1) a. Um clube deve estar presente em todas as redes sociais:	Níveis de concordância com a abordagem B2C e B2B
1) b. Um clube deve comunicar com os seus adeptos através das plataformas digitais:	
1) c. Um clube deve comunicar com os seus patrocinadores através das plataformas digitais:	
1) d. Um clube deve comunicar na sua página de Facebook visando um público corporate/business:	
1) e. Um clube deve comunicar na sua página de Instagram visando um público corporate/business:	
1) f. Um clube deve comunicar na sua página de LinkedIn visando um público corporate/business:	
1) g. Um clube deve comunicar na sua APP visando um público corporate/business:	
1) h. Um clube deve comunicar na sua plataforma digital própria visando um público corporate/business:	
1) i. Um clube deve criar um site próprio para comunicar com o público corporate/business:	
2) Selecione os três (3) principais meios digitais pelos quais se deve comunicar para um público corporate/business:	Registo de opinião sobre a comunicação B2B nos clubes de futebol
3) Selecione as três (3) principais temáticas/elementos mais relevantes a comunicar para um público corporate/business	
4) Caso trabalhe para uma marca patrocinadora de um clube de futebol responda à seguinte questão: Na sua opinião, as comunicações efetuadas na página oficial de LinkedIn do clube influenciam a tomada de decisão (como representante de marca) para potencial investimento no clube? Porquê?	
5) Qual a sua opinião quanto à presença dos clubes na rede social LinkedIn?	
6) Qual a sua opinião quanto à comunicação B2B (para um público corporate/business) dos clubes de futebol?	

Tabela 1: Guião do questionário aplicado

A realização do questionário foi feita online, via plataforma gratuita Google Forms, no período compreendido entre 15 e o dia 31 de julho. A lista de clubes e empresas representadas e respetivos cargos é a seguinte:

Casa Peixoto	Responsável Planeamento e Controlo	Clube
Clever Advertising Group	Sponsorship Manager	Empresa
CR Flamengo	Diretor de Marketing	Clube
FC Alverca Futebol SAD	Head of Marketing	Clube
FC Paços de Ferreira	Diretor para o Marketing e Comunicação	Clube
Fluminense FC	Head of Digital	Clube
Hummel	Country Manager	Empresa
Leixões FC	Assessor de Comunicação/Gestor Redes Sociais	Clube
Placard.pt	Diretor de Marketing	Empresa
Prozis	Partnership Manager	Empresa
Rio Ave FC	Diretor de Marketing	Clube
SC Braga	Diretor Comercial e Marketing	Clube
SC Braga	Assessor de Comunicação/Gestor de Redes Sociais	Clube
Sponsor.Online	Sponsorship Manager	Empresa
Sporting CP	Social Media Manager	Clube

Tabela 2: Identificação dos clubes/empresas e respetivos cargos dos inquiridos

Os indicadores obtidos através das respostas anteriores permitem realizar uma análise ao mercado e a atuação das ferramentas digitais na comunicação desportiva, nomeadamente nos clubes de futebol e respetivos parceiros.

3.3 Análise de redes sociais

Partindo para a análise de conteúdo das redes sociais do SC Braga, a recolha dos dados realizou-se no período de retoma do campeonato após a paragem devido à pandemia causada pelo Covid-19, mais precisamente entre o dia 1 de junho de 2020 e o dia 31 de julho de 2020. A escolha deste período prendeu-se também com o facto de a ocorrência de jogos levar a uma presença mais “normalizada” dos clubes nas suas redes sociais. Durante este período ocorreram 10 jogos, todos eles a contar para a Liga NOS.

3.3.1. Facebook

No que ao Facebook diz respeito, foram analisados no total 245 posts e classificados consoante o tipo de post: vídeos, fotos, link de notícias, link de *sponsors*, foto acompanhada de link e direto de Facebook. Quanto às categorias dos conteúdos dos posts, a tabela abaixo indica e exemplifica a categorização.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Adeptos	Posts onde o foco e o próprio conteúdo seriam os adeptos
Conferência	Conferências de imprensa de pré e pós-jogo
Data Comemorativa	Feriados e datas festivas
Institucional	Comunicados oficiais e da SAD
Jogadores	Apresentação de jogadores ou conteúdo generalista com enfoque num ou vários atletas
Jogo	Posts alusivos aos jogos
Merchandising	Posts com produtos e de promoção de artigos do clube
Modalidades	Conteúdo alusivo às modalidades (formação equipas femininas inseridas nesta categoria)
Sponsor	Posts patrocinados ou de promoção exclusiva de algum patrocinador

Tabela 3: Categorização e respetiva descrição dos posts de Facebook recolhidos

3.3.2. LinkedIn

No caso do LinkedIn, no período descrito anteriormente, registou-se um total de oito posts - dois posts de foto; cinco posts de vídeos; um link de notícia. Ao contrário do que acontece nas publicações de Facebook, na página de LinkedIn as publicações revelaram ser, de forma direta e indireta, pertencentes à categoria Sponsor. Por isso, neste tópico a análise será feita exclusivamente para esta categoria.

4. Apresentação, análise e discussão de resultados

Neste capítulo serão apresentados, analisados e discutidos os resultados e dados obtidos através da aplicação de questionários realizados a profissionais de comunicação e marketing da indústria do futebol, assim como a análise de uma recolha de publicações das páginas oficiais de Facebook e LinkedIn do Sporting Clube de Braga.

4.1. Opinião dos craques

Passaremos de seguida à análise das respostas obtidas nos questionários tendo em conta que todos os intervenientes são profissionais de comunicação e marketing e que estão ou estiveram ligados a funções da área num contexto desportivo.

a. Um clube deve estar presente em todas as redes sociais:

15 respostas

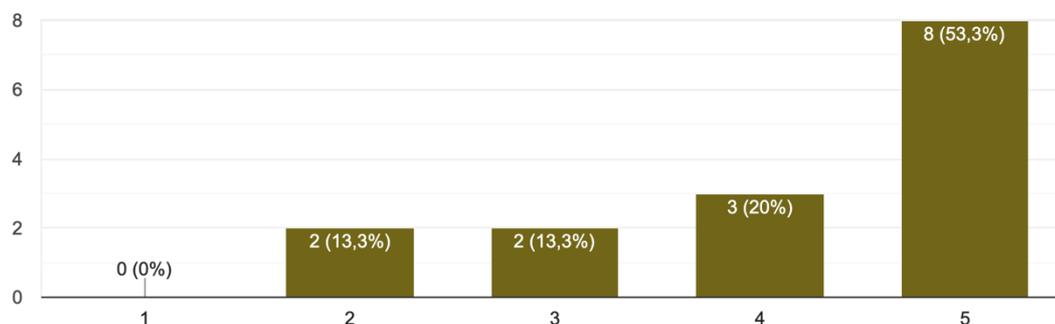


Gráfico 3: Respostas dos inquiridos quanto à presença dos clubes em todas as redes sociais (1= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)

No gráfico 3, pode destacar-se de imediato a concordância dos inquiridos (respostas assinaladas nas áreas quatro e cinco quanto à presença dos clubes em todas as redes sociais. De facto, no caso do SC Braga, a presença nas redes Twitter, Facebook, Instagram, Youtube e LinkedIn é bem vigente e pretende alcançar os diferentes públicos característicos de cada uma destas redes.

b. Um clube deve comunicar com os seus adeptos através das plataformas digitais:

15 respostas

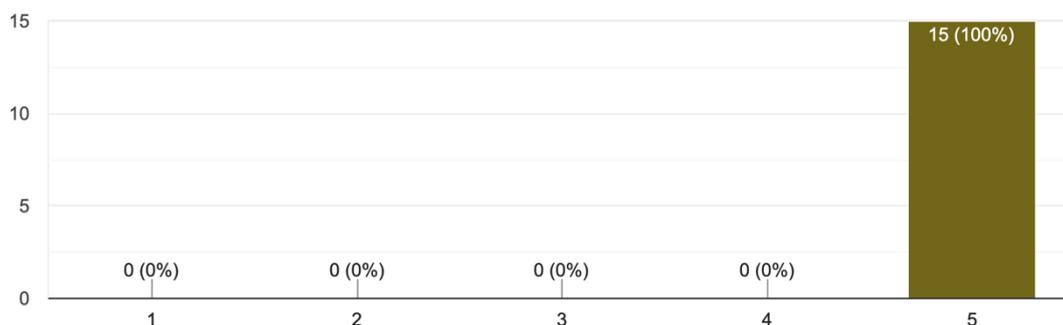


Gráfico 4: Respostas dos inquiridos quanto à comunicação para adeptos através de plataformas digitais (1= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)

A unanimidade das respostas recolhidas nesta questão (Gráfico 4) demonstra a clareza de opinião do que se tem vindo a fundamentar ao longo desta dissertação, nomeadamente a importância da comunicação digital para com os consumidores, clientes e adeptos.

c. Um clube deve comunicar com os seus patrocinadores através das plataformas digitais:

15 respostas

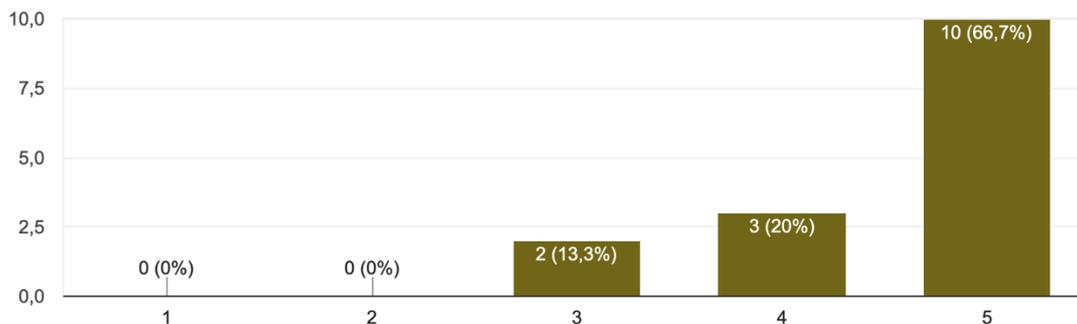


Gráfico 5: Respostas dos inquiridos quanto à comunicação para patrocinadores através de plataformas digitais (1= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)

No Gráfico 5, a destacar as duas respostas neutras, isto é, sabendo que o número um representa “Discordo totalmente” e o cinco representa “Concordo totalmente”, as respostas assinaladas no número três apontam para uma posição neutra face à questão. A apontar o facto de uma dessas respostas ser dada por um profissional de um clube de futebol e a outra ter sido dada por um funcionário de uma empresa ligada ao desporto.

d. Um clube deve comunicar na sua página de Facebook visando um público corporate/business:

15 respostas

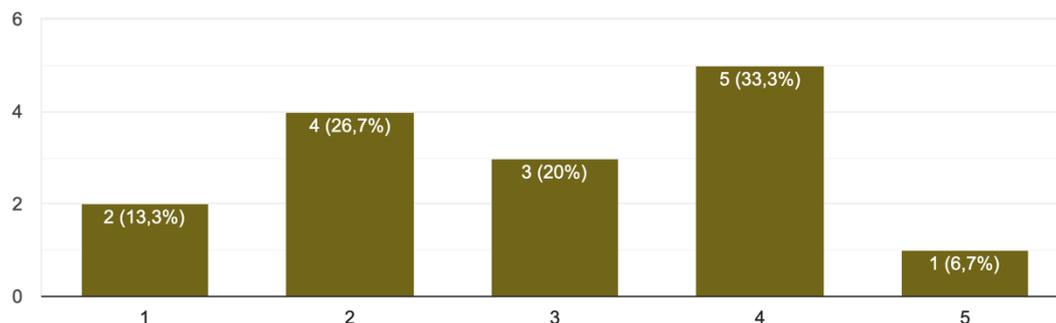


Gráfico 6: Respostas dos inquiridos quanto à comunicação no Facebook visando um público corporativo/business (1= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)

Aqui, as respostas variam, sendo que seis inquiridos tendem por concordar com a afirmação e outros seis a discordar, tendo os restantes três optado por uma posição neutra. Dois dos autores das respostas de cariz neutro são profissionais ligados diretamente à gestão de redes sociais de clubes de futebol.

Ao longo do percurso de estágio e até mesmo na pesquisa bibliográfica para elaboração deste relatório, foram várias as opiniões a favor e outras tantas as opiniões contra a escolha desta rede social para comunicar para este público-alvo específico. As duas respostas neutras revelam incerteza o que por um lado pode ser alarmante visto tratar-se de profissionais da área e que não adotam nenhuma posição quanto a um tema que deve fazer parte da sua estratégia de comunicação. Por outro lado, a justificação pode passar pela constante atualização do método de funcionamento das redes sociais ou até mesmo de considerarem que em alguns casos faça sentido comunicar via Facebook com foco no B2B e em outros casos não.

e. Um clube deve comunicar na sua página de Instagram visando um público corporate/business:

15 respostas

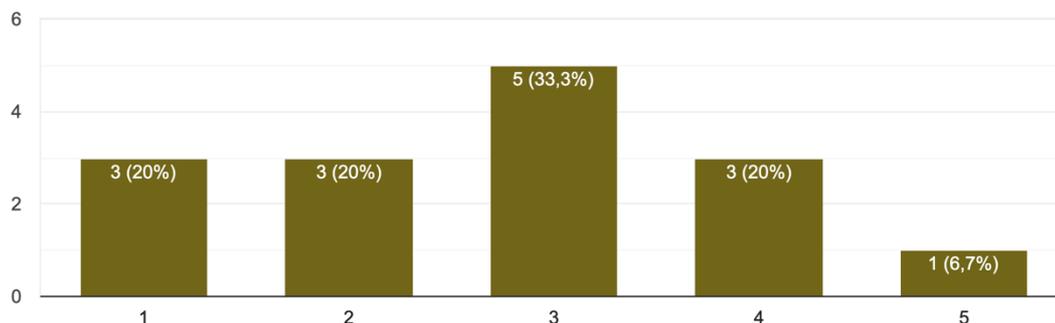


Gráfico 7: Respostas dos inquiridos quanto à comunicação no Instagram visando um público corporativo/business (1= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)

No Gráfico 7, as respostas praticamente não variaram em relação à questão anterior. Isto revela que os inquiridos consideram haver pouca diferença entre as redes sócias Instagram e Facebook quando a abordagem envolve a comunicação visando um público corporativo. A destacar dois inquiridos que relativamente ao Facebook concordavam com uma comunicação B2B, mas no caso de Instagram optaram por adotar uma posição neutra.

f. Um clube deve comunicar na sua página de LinkedIn visando um público corporate/business:

15 respostas

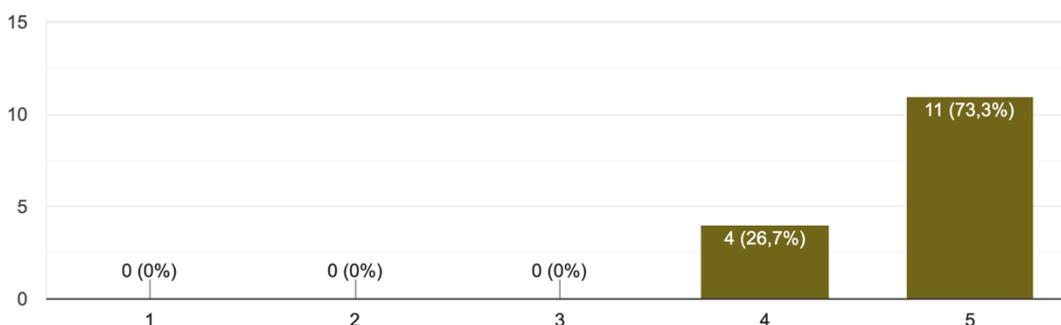


Gráfico 8: Respostas dos inquiridos quanto à comunicação no LinkedIn visando um público corporativo/business (1= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)

Aqui, é espelhada a opinião generalizada dos inquiridos quanto ao caráter B2B da rede social LinkedIn. Todas as respostas revelam concordância face à comunicação direcionada a um público corporativo através da rede social LinkedIn.

g. Um clube deve comunicar na sua APP visando um público corporate/business:

15 respostas

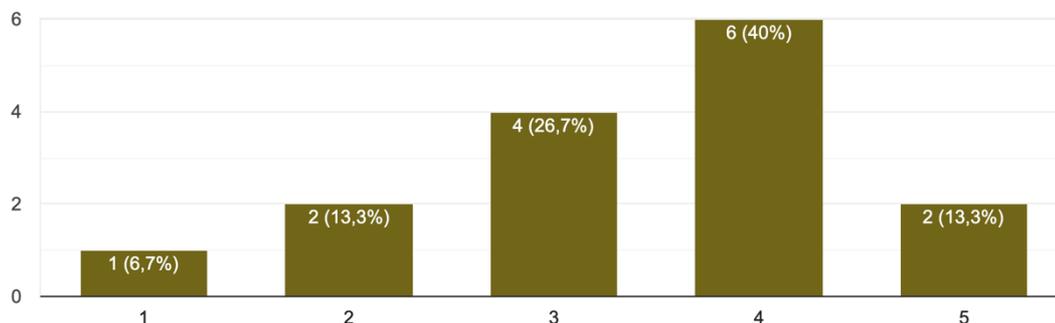


Gráfico 9: Respostas dos inquiridos quanto à comunicação via APP visando um público corporativo/business (1= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)

O foco de respostas nesta questão revela-se pouco polarizado, isto é, a resposta neutra (respostas assinaladas no número três) e as respostas positivas e negativas (assinaladas com o número quatro e número dois, respetivamente) foram as mais frequentes, sendo que apenas três inquiridos responderam tendo por base uma opinião totalmente a favor ou totalmente contra. Apesar da ligeira inclinação par as respostas positivas, o dado interessante a retirar prende-se com a possível incerteza dos questionados quanto a esta temática que pode ser justificada pela ainda reduzida utilização de aplicações mobile próprias por parte dos clubes de futebol em Portugal. Quer seja pelos recursos financeiros reduzidos das equipas desportivas para investimento nesta ferramenta digital, quer seja pela (ainda) invulgar utilização das mesmas num contexto português, a verdade é que ficou aqui também espelhada essa falta de opinião concreta, quanto à comunicação via APP visando um público corporate/business nos clubes de futebol.

h. Um clube deve comunicar na sua plataforma digital própria visando um público corporate/business:

15 respostas

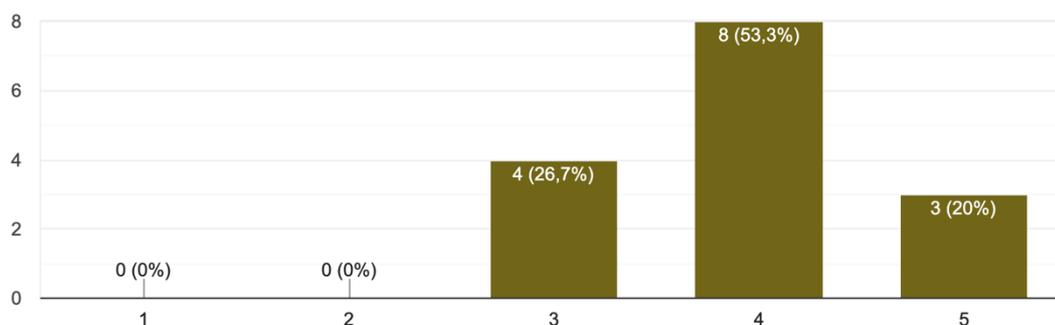


Gráfico 10: Respostas dos inquiridos quanto à comunicação via plataforma própria dos clubes visando um público corporativo/business (1= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)

Onze dos quinze especialistas inquiridos concordam com a necessidade de se comunicar com um público corporativo nas plataformas digitais dos clubes de futebol. Esta é também uma realidade recente, pois num contexto nacional e até mesmo internacional, são ainda poucos os clubes com capacidade financeira e logística para desenvolver plataformas digitais de comunicação.

i. Um clube deve criar um site próprio para comunicar com o público corporate/business:

15 respostas

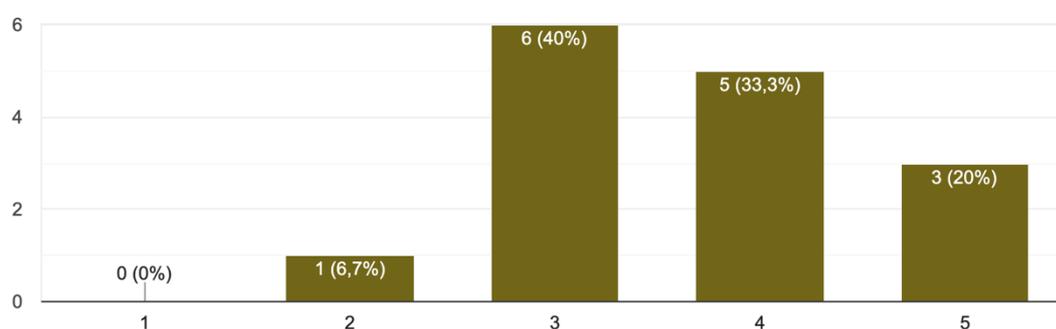


Gráfico 11: Respostas dos inquiridos quanto à comunicação dos clubes via site especializado para um público corporativo/business (1= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)

No Gráfico 11, verifica-se que a tendência de resposta foi positiva quando questionados sobre a criação de um site que respondesse e se direcionasse diretamente para um público-alvo mais corporativo e empresarial. No entanto, é importante salientar o elevado número de respostas neutras quanto a este tema.

Seria de esperar que os inquiridos que adotaram posições contra a comunicação B2B pelas redes ditas mais tradicionais (B2C), como Facebook e Instagram, fossem “defensores” de uma transmissão de mensagem para o público corporativo numa alternativa às redes sociais comuns, como por exemplo, um site exclusivo para este público específico. Apesar de a maioria das respostas ter concordado com este processo, seis elementos responderam de forma neutra. Esta foi das questões que se esperaria obter o menor número de respostas neutras pois seria esperava-se que profissionais da área entendessem que um tipo de mensagem B2B se enquadrava num meio também ele B2B.

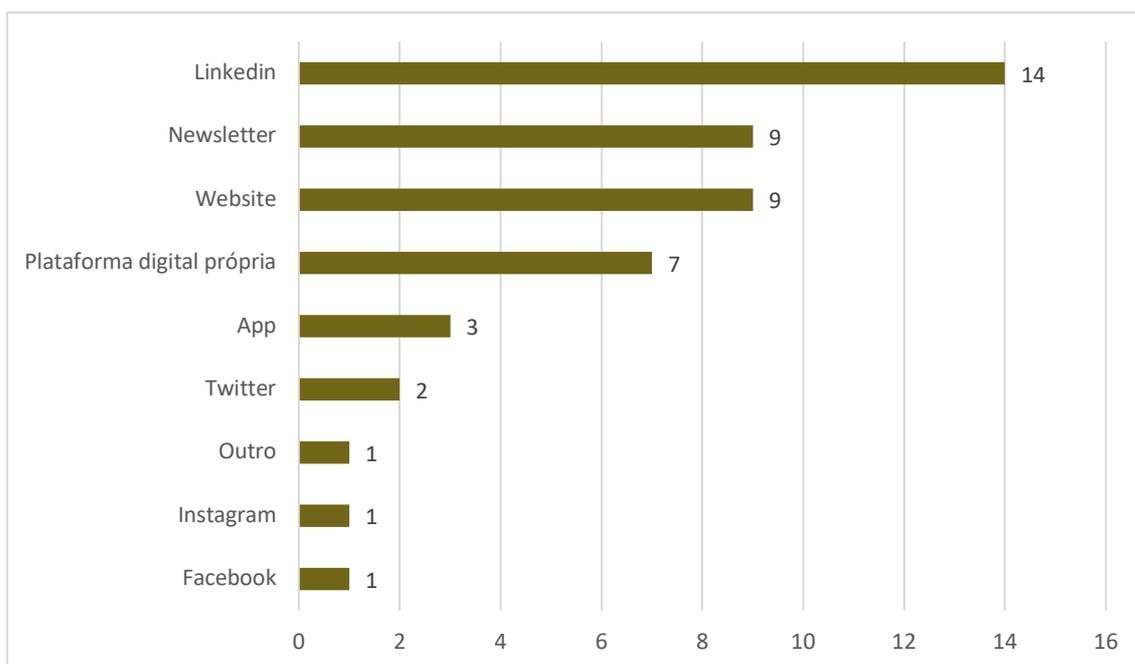


Gráfico 12: Respostas dos inquiridos quanto aos principais meios digitais escolhidos para se comunicar para um público corporativo/business

De facto, quando os inquiridos se deparam com a limitação de escolha de três opções quanto à seleção dos principais meios para uma comunicação B2B, a prioridade é, sem margem para dúvidas, o LinkedIn. A destacar também as *Newsletter's* que surgem aqui numa posição relevante. Por outro lado, Instagram e Facebook surgem aqui no final da tabela nas escolhas.

Este gráfico permite-nos ainda obter uma informação que pode ajudar a compreender a análise feita ao gráfico anterior. Quando questionados qual seria o meio mais indicado para comunicar para um público B2B, uma das opções mais escolhida foi “website”. Isto pode sustentar a ideia de que os elementos que responderam de forma neutra quanto ao site específico para o *target* corporativo terem a opinião de que o site oficial do clube seja o indicado para este tipo de comunicações.

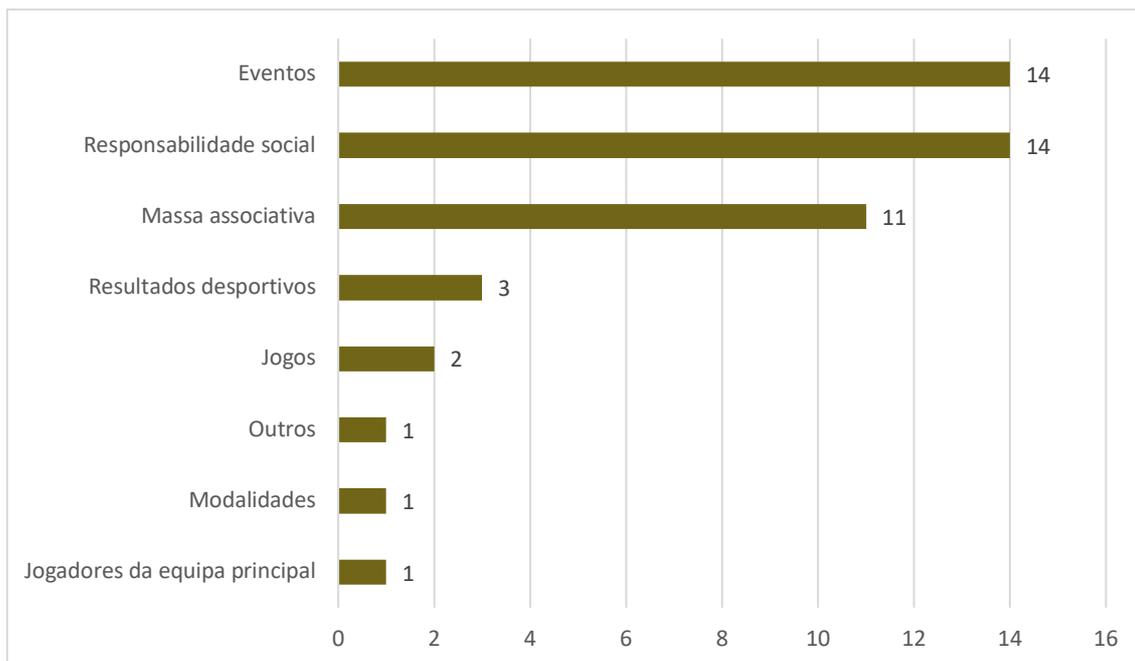


Gráfico 13: Respostas dos inquiridos quanto aos temas mais relevantes para se comunicar para um público corporativo/business

Aqui, encontram-se representadas as várias temáticas que foram apresentadas como opções aos inquiridos quando questionados sobre quais delas fariam mais sentido comunicar a um público B2B. Em suma, quais os assuntos que poderiam suscitar maior interesse neste público-alvo específico.

Os temas que os inquiridos escolheram como mais relevantes a comunicar para o público corporativo foram: eventos, responsabilidade social e massa associativa.

Apesar de já se esperar que estes fossem dos temas mais selecionados, importa tentar entender um pouco melhor o porquê desta seleção. Tendo por base a experiência obtida no SC Braga e, mais especificamente, o contato próximo com os patrocinadores, os temas escolhidos têm em comum entre si o facto de serem altamente atrativos para potenciais patrocinadores, fornecedores e clientes. Os eventos são sempre patrocinados por diferentes marcas, quer seja com a presença de *point of sales*, adoção de *naming* dos próprios eventos ou estando presentes com ativações de marca, entre outras atividades. Já a responsabilidade social tem revelado ser uma forte aposta nas grandes marcas, levando a uma aproximação mais direta aos consumidores através da humanização das suas ações. Por último, a massa associativa pois, os adeptos, e mais concretamente o número e categorização de adeptos que um clube tem na sua base de alcance de comunicação, é de extrema importância para as marcas de modo a que estas possam mais

facilmente cumprir com objetivos traçados nas suas respetivas estratégias de marketing e comunicação.

Tendo em conta que alguns dos inquiridos tinha como *background* profissional a passagem por empresas e marcas patrocinadores de clubes, tentou-se obter alguma informação sobre o “lado de lá” do ciclo de comunicação B2B dos clubes, de modo a que uma das questões, nomeadamente, “*caso trabalhe para uma marca patrocinadora de um clube de futebol responda à seguinte questão: Na sua opinião, as comunicações efetuadas na página oficial de LinkedIn do clube influenciam a tomada de decisão (como representante de marca) para potencial investimento no clube? Porquê?*”, esteve presente no guião de questões efetuadas.

Neste tópico, foram obtidas sete respostas e todas elas concordaram com a afirmação. Na opinião do representante da Placard.pt, a presença de um clube no LinkedIn ajuda a reforçar o posicionamento e de um modo geral, a postura do clube face a uma rede de contatos B2B. Os que nos leva à resposta do inquirido da Hummel, pois acredita que, sendo esta uma rede social profissional, “a exposição do trabalho efetuado pelo clube em relação à marca patrocinadora, consegue chegar a um universo mais próximo do interesse da mesma”.

Do ponto de vista do representante da Prozis, para além de concordar com a influência da presença dos clubes no LinkedIn, aponta vários motivos que justificam essa importância, nomeadamente, a força que o capital da marca obtém, mas também a forte possibilidade de *cross-selling* que esta rede social permite pois sendo frequentada por profissionais das diferentes áreas do mundo profissional, a rede de contatos das marcas e dos clubes cruzam-se, permitindo explorar novas possibilidades de negócio para ambas as partes.

A representante da Clever Advertising Group dá também destaque ao *networking* entre empresas e próprios patrocinadores do clube, muitas vezes possível e facilitado através da presença no LinkedIn. Ainda, dá destaque ao papel fundamental dos clubes como mediadores e fomentadores da relação entre diferentes patrocinadores.

Na seguinte questão efetuada, “*qual a sua opinião quanto à presença dos clubes na rede social LinkedIn?*”, as respostas demonstraram, como quase em todas as questões relacionadas com esta, que os inquiridos aprovam e defendem uma presença dos clubes no LinkedIn, no entanto, foram vários os que apontaram uma má ou inexistente presença e utilização desta rede social nos clubes de futebol. O destaque é dado para a segmentação permitida nesta plataforma que exige uma mensagem diferente do que nas redes sociais mais comuns, como Facebook e Instagram.

Um dos representantes do SC Braga destaca o facto de algumas ações e serviços específicos de um clube, como por exemplo, os serviços de hospitalidade, eventos e angariação de patrocínios, serem temáticas que ganham visibilidade e fazem sentido serem promovidas nesta rede social específica. Coisa que antes não acontecia, pois trata-se de informação dirigida a um público B2B numa rede social especificamente criada para esse objetivo.

Um dado de extrema relevância, obtido na resposta do Diretor para o Marketing e Comunicação do FC Paços de Ferreira, demonstra que para além de atingir as marcas de um modo global, através do LinkedIn podemos *“facilmente chegar aos decisores das empresas para questões de patrocínios, compras, etc”*. É importante realçar este ponto, pois é provavelmente uma das características mais benéficas do LinkedIn: a facilidade de chegar até aos cargos específicos de profissionais de determinada empresa/marca, desde que o mesmo tenha conta criada. Por outro lado, o revés da situação também se aplica e é identificado pelo inquirido, nomeadamente com a constante abordagem de comerciais e profissionais ligados ao desporto, mas que em nada se aplicam às necessidades ou tarefas executadas pelos profissionais de comunicação e marketing, exemplo disso são as abordagens feitas por agentes de jogadores, algo que foi também experienciado ao longo do estágio no SC Braga.

Por último, procurou-se conhecer a opinião dos participantes quanto à comunicação B2B (para um público corporativo/business) dos clubes de futebol. Aqui, a destacar os três conceitos e mensagens mais utilizados: “pouco explorado”, “sem consistência” e “desenvolvimento de negócio”.

Nas respostas às últimas questões, estive de forma direta e indireta, espelhada a opinião generalizada do pouco investimento feito na área da comunicação B2B por parte dos clubes de futebol que joga contra o crescente desenvolvimento da comunicação B2C e direto aos adeptos através das ferramentas digitais acessíveis à maioria dos clubes. Concorde-se com a necessidade de apostar cada vez mais neste canal específico de comunicação, no entanto existe a percepção de uma fraca utilização da mesma.

Outro ponto que merece ênfase passa pela consistência das boas práticas de comunicação B2B. O Diretor de Marketing do Rio Ave FC afirma: *“Os Clubes procuram muito patrocinadores quando precisam, mas não têm uma comunicação sustentada”* e de facto, nota-se que na chamada “época de vendas”, que se encontra entre o final e o início de uma época, há uma atividade mais acentuada nesta área da comunicação dos clubes. Isto pode dever-se ao facto de a maioria das estruturas não ter recursos humanos suficientes que permitam aplicar de forma

consistente um plano de comunicação B2B, aliado ao facto de ainda estarem muito presentes os métodos mais tradicionais de contato com este público.

Por último, mas sem menos importância, a parte do desenvolvimento de negócio. Não só da angariação de novos negócios e parcerias, mas também na gestão de conta dos atuais parceiros do clube. O diretor de Marketing do FC Alverca para além de mencionar a pouca exploração da comunicação B2B, refere que “Apenas os grandes clubes do mundo têm essa visão e efetivamente realizam ações neste sentido”.

4.2. A tática no campo do Facebook

De modo a entender melhor a temática abordada, procedeu-se a uma análise de publicações na rede social Facebook do Sporting Clube de Braga. Para isso, criaram-se diferentes categorias de publicação e recolheram-se os dados de interação de cada um dos posts (n= 245).

De um ponto de vista mais geral dos dados recolhidos, pode ver-se, na tabela seguinte, os valores em bruto de cada uma das variáveis de análise de interação online nesta rede social e respetiva média ao longo do período analisado.

A média dos resultados é aqui exposta para facilitar a análise e comparação dos dados obtidos quando comparados entre categorias (como se poderá verificar de seguida), pois desta forma os valores são mais aproximados à realidade de dados com que lidamos nas redes sociais, ao contrário do que seria possível caso apenas se expusessem os valores absolutos.

Importa referir que os dados demonstrados na seguinte tabela correspondem às 245 publicações analisadas.

	TOTAL	MÉDIA
LIKES/REAÇÕES	148 379	605
COMENTÁRIOS	12 033	49
PARTILHAS	7 845	32
VIEWS	1 186 548	12 489

Tabela 4: Tipo e número de interações ocorridas nos posts (n=245 da Página de Facebook do SC Braga no período compreendido entre 1/06/2020 e 31/07/2020

CATEGORIAS	Nº POSTS	TOTAL LIKES	TOTAL COMENTÁRIOS	TOTAL PARTILHAS
DATA COMEMORATIVA	2	1162	13	81
INSTITUCIONAL	5	3810	328	338
ADEPTOS	6	4194	76	319
CONFERENCIA	6	2899	391	78
SPONSOR	13	2649	270	147
MERCHANDISING	15	8385	165	675
MODALIDADES	30	14074	309	887
JOGADORES	67	62299	3594	2590
JOGO	101	48907	6887	2730

Tabela 5: Análise por categoria de posts da página de Facebook do SC Braga

Na Tabela 5, encontram-se os dados recolhidos dos posts da página de Facebook do SC Braga, nas datas expostas anteriormente, e com uma escala por cores da variação dos valores apresentados. Quanto menor o valor, mais próximo do tom avermelhado, já a cor verde identifica os valores mais elevados da escala. Numa primeira perspectiva, verifica-se uma escala equilibrada no sentido em que quanto maior for o número de posts por cada categoria, maior será o número total de likes, comentários e partilhas. Ou seja, é normal que ocorra uma proporcionalidade direta entre o número de posts e o número de reações. Por exemplo, numa categoria como “JOGO” onde foram feitos 101 posts no período estudado, o número de reações é maior do que numa categoria que apenas foi representada por duas vezes no mesmo período. Posto isto, os posts que adquiriram os melhores resultados de reações foram os das categorias “JOGO” e “JOGADORES”.

As categorias com menor número de likes total são “DATA COMEMORATIVA”, “CONFERÊNCIA” e “SPONSOR”.

Na Tabela 5, dois valores que podemos identificar como anormais, quando comparados com a proporcionalidade das restantes categorias, são os números totais de partilhas das categorias “INSTITUCIONAL” e “ADEPTOS” pois apesar contarem apenas com cinco e seis posts respetivamente, obtiveram um elevado número de partilhas.

Também o número total de comentários da categoria “INSTITUCIONAL” foge da proporcionalidade falada anteriormente. Este dado pode ser explicado pelo facto de se tratar de uma categoria onde os temas abordados são de interesse dos seguidores pois é evidente a sua participação através dos comentários nestes posts. Inversamente a esta análise, encontramos o número de comentários da categoria “MERCHANDISING”. Neste caso, os seguidores e adeptos correspondem de forma normal com likes e partilhas, mas o número de comentários revela ser reduzido tendo em conta o número de posts desta categoria.

De modo a realizar uma análise mais equilibrada dos resultados obtidos com a recolha de dados da página do SC Braga, procedeu-se a uma organização dos dados por valores médios (Tabela 6).

CATEGORIAS	Nº POSTS	MÉDIA LIKES	MÉDIA COMENTÁRIOS	MÉDIA PARTILHAS
DATA COMEMORATIVA	2	581	6,5	40,5
INSTITUCIONAL	5	762	65,6	67,6
ADEPTOS	6	699	12,7	53,2
CONFERENCIA	6	483,2	65,2	13
SPONSOR	13	203,8	20,8	11,3
MERCHANDISING	15	559	11	45
MODALIDADES	30	469,1	10,3	29,6
JOGADORES	67	929,8	53,6	38,7
JOGO	101	484,2	68,2	27

Tabela 6: Análise da média dos tipos de reações por categorias de posts

Quando calculados os valores médios das reações, a organização dos dados obtidos por escala de cor sofre muitas alterações. Nesta forma particular de observação, podemos analisar os dados sem que a quantidade de posts de cada categoria interfira com a média de interação dos seguidores. Isto é, conseguimos que a comparação entre categorias seja feita de forma mais equitativa pois caso tivéssemos em conta apenas os dados absolutos, as categorias com maior número de publicações teria consequentemente maior número de reações do público.

Deste modo, é de salientar a categoria “SPONSORS” como sendo a temática com menor número médio de likes por post, ao contrário da categoria “JOGADORES”, que apesar de não ser a categoria com maior número de publicações é a que conta com a média mais elevada de gostos por publicação. De seguida, as datas comemorativas surgem como categoria com menor número de comentários médios e ao revés, os temas mais institucionais, de jogo e de jogadores a surgir como os mais interventivos no diz respeito a comentários. Quanto à média de partilhas, existe um destaque mais evidente para os temas institucionais, inversamente, surgem as categorias “CONFEEENCIA” e “SPONSOR”.

Segundo a mLabs, plataforma online de gestão profissional de redes sociais, a Taxa de Engajamento¹ representa o nível de interação dos usuários alcançados por post e, entre as diferentes formas e graus de a calcular, a fórmula básica passa por somar as reações, comentários, partilhas e cliques e dividir essa soma pelo alcance obtido com as publicações. No entanto, devido à impossibilidade de acesso ao alcance obtido nas publicações analisadas (funcionalidade exclusiva para gestores da página) procedeu-se a uma adaptação do cálculo da taxa de engajamento por categoria: soma das médias das reações / seguidores da página * 100. O número de seguidores da página à data da realização dos cálculos era 313340.

¹ Ver <https://www.mlabs.com.br/blog/taxa-de-engajamento-nas-redes-sociais/>

CATEGORIAS	SOMA DA MÉDIA DE INTERAÇÕES	TAXA DE ENGAJAMENTO
DATA COMEMORATIVA	628	0,200
INSTITUCIONAL	895,2	0,286
ADEPTOS	764,9	0,244
CONFERENCIA	561,4	0,179
SPONSOR	235,9	0,075
MERCHANDISING	615	0,196
MODALIDADES	509	0,162
JOGADORES	1022,1	0,326
JOGO	579,4	0,185

Tabela 7: Análise da soma da média das interações por categoria de posts da página de Facebook do SC Braga e respectivas taxas de engajamento

Na Tabela 7, podemos verificar os valores obtidos com o cálculo que nos permite chegar à taxa de engajamento de cada uma das categorias estudadas em média. Se tivermos apenas em consideração uma comparação das categorias entre si e só durante o período estudado, as categorias “JOGADORES”, INSTITUCIONAL” e “ADEPTOS” são as que representam uma taxa de envolvimento com os seguidores positiva. Com valores médios muito idênticos, podemos apontar as datas comemorativas, a divulgação das conferências, anúncios de produtos de merchandising, temas sobre modalidades e ainda os posts relativos aos jogos em específico. O valor apresentado com menor taxa de engajamento é o da categoria “SPONSORS”.

Podemos retirar destes dados algumas conclusões relativamente ao sucesso de publicações de algumas categorias, como mencionado anteriormente, que podem ser explicadas pela natureza participativa das mesmas.

Isto é, no caso dos “JOGADORES”, os atletas são vistos como celebridades devido ao grande mediatismo que os acompanha quando fazem parte de clubes de algum relevo nacional, como é o caso do Sporting Clube de Braga. Está ainda associada a base de fãs pessoal que os acompanha para as redes sócias dos clubes que representam. Também o fator subjetivo da preferência de determinado jogador traz alguma discussão e conseqüente engajamento nas

publicações em que apareçam pois em alguns casos geram-se discussões entre fãs que adotam uma postura de defesa contrapondo-se a algumas críticas de outros adeptos.

Quando o tema de uma publicação é “INSTITUCIONAL”, a necessidade dos adeptos de se sentirem voz presente nas decisões importantes do clube ganha especial relevo com a possibilidade de os mesmos poderem comentar, reagir e partilhar as suas opiniões publicamente e assumirem posições face às notícias ou comunicados que o clube apresente nas suas páginas oficiais. Novamente, a discussão, o elogio e a crítica em forma de comentário geram bastante atenção para o post o que leva a um maior alcance da publicação.

Ainda numa fase de engajamento positivo, a categoria “ADEPTOS”, neste caso, é algo comum em praticamente todas as redes sociais dos clubes nacionais, nomeadamente a partilha de conteúdos multimédia dos adeptos. A massa adepta de um clube de futebol é o seu principal ativo, por isso, é de extrema importância valorizá-lo e dar-lhe visibilidade para que sinta apreciado pela sua devoção ao clube.

Em sentido inverso, surge a categoria “SPONSOR” como sendo a menos atrativa para os seguidores da página do Sporting Clube de Braga, pois de forma global foi a que obteve menor registo de interações com os seus respetivos posts. Este é um dado de extrema importância a ter em conta pelos profissionais do clube que gerem a relação com os parceiros, mas também pelo lado dos investidores e patrocinadores pois deve existir um esforço conjunto que permita analisar, avaliar e adaptar a comunicação de modo a que a mesma se torne mais atrativa para os seguidores do clube. Do lado do SC Braga, importa melhorar esta medida pois irá permitir que novos e diferentes patrocinadores tenham maior interesse, pois terão como exemplo o sucesso do alcance obtido pelos atuais *sponsors*, mas também aos patrocinadores importa haver um empenho em melhorar o rendimento destas comunicações para que a imagem e até mesmo a notoriedade de marca não saiam prejudicadas por serem associadas a publicações, de um modo geral, com pouco alcance.

4.3. LinkedIn com poucos golos

Passando para a apresentação de dados analisados de posts da página oficial de LinkedIn do SC Braga, nota-se uma clara diferença de investimento de tempo e recursos quando comparada com a atividade das páginas de Facebook e Instagram.

	TOTAL	MÉDIA
LIKES/REAÇÕES	751	93
COMENTÁRIOS	12	2
VIEWS	4101	820

Tabela 8: Tipo e número de interações ocorridas nos posts (n=8) da Página de LinkedIn do SC Braga no período compreendido entre 1/06/2020 e 31/07/2020

O processo de análise foi o mesmo, na medida em que os cálculos aplicados para medição das taxas de engajamento foram iguais aos cálculos realizados na análise de posts de Facebook. No entanto, como todas as oito publicações feitas no LinkedIn se inserem de forma direta e, em alguns casos, indiretamente na categoria “SPONSORS”, em vez de se ter calculado a Taxa de Engajamento para cada categoria, assumiu-se a média de interações das publicações do LinkedIn como categoria única. Dividiu-se a média de reações pelo número de seguidores da página (5195 à data da recolha dos dados) multiplicando esse valor por 100.

CATEGORIA	LIKES	COMENTÁRIOS	INTERAÇÕES	MEDIA DE INTERAÇÕES	TAXA DE ENGAJAMENTO
SPONSOR (MERCHANDISING/INSTITUCIONAL)	72	1	73	95,4	0,918
	58	2	60		
	57	4	61		
	65	0	65		
	59	0	59		
	275	3	278		
	82	2	84		
	83	0	83		

Tabela 9: Análise de interações e taxa de engajamento dos posts de LinkedIn da página do SC Braga

Os dados obtidos com esta análise, demonstra uma evidente subida na taxa de engajamento quando comparado com os posts de Facebook.

Primeiramente, isto acontece pois o número de seguidores é substancialmente menor e o mesmo tem impacto direto na equação de medição da taxa de engajamento, ainda assim, os valores são bastante positivos.

Há de facto uma atenção especial em não partilhar e replicar a totalidade de posts feitos nas redes de Facebook e Instagram, sendo que apenas os de cariz mais B2B ou com possível interesse para uma gama de utilizadores empresariais ganham espaço na página de LinkedIn do SC Braga. São exemplo disso, os posts de divulgação de novos patrocinadores, lançamento de equipamentos, que por norma são dos principal ativos comerciais dos clubes pela visibilidade e destaque que acarretam, mas também publicações mais institucionais que coincidem com o tom de mensagem presente na rede social LinkedIn.

Partindo das respostas obtidas pelos inquiridos e dos resultados obtidos com a análise de publicações nas redes sociais, podemos afirmar que a comunicação B2B é tida em maior consideração, principalmente através da utilização dos meios digitais. Mesmo sendo uma realidade ainda em desenvolvimento em alguns casos, nota-se já um interesse e acima de tudo, uma valorização da comunicação B2B por parte dos clubes de futebol. A noção da sua importância surge acompanhada por pequenos passos no seu desenvolvimento e investimento por parte dos departamentos de comunicação e marketing que gerem as redes sociais dos clubes de futebol.

Quer seja através do LinkedIn, com um crescimento visível num contexto nacional, quer seja através de notícias e publicações, o foco nesta categoria corporativa está dentro dos planos de segmentação da comunicação dos clubes, que conseqüentemente levam a uma maior taxa de sucesso na transmissão das mensagens que pretendem passar.

5. Conclusão

O presente estudo teve como propósito demonstrar o papel do digital na comunicação B2B dos clubes de futebol inserido num universo específico do Sporting Clube de Braga, local de realização do Estágio Curricular.

É um dado adquirido por todos que as ferramentas digitais e de forma global todo o universo online está em constante atualização o que dificulta imenso a redação de material literário e teórico disponível que seja considerado atual à data da pesquisa. Isto é, quando todo um estudo acaba por ficar acessível ao público após validações e processos de publicação, já o seu conteúdo sofreu mutações e atualizações ao momento atual. Seguindo ainda nesta ideia, os próprios fatores e elementos inerentes na comunicação entre empresas e consumidores estão em constante mutação como podemos também comprovar pelo Gráfico 2 onde é exposto o modelo O.C.A.R.A (Observação, Compreensão, Adaptação, Reação, Atenção) de Jean-Marc Lehu (2001) que realça a atividade e complexidade dos atuais processos de comunicação interativa. (2001, p. 61).

Este foi um dos principais entraves encontrados ao logo da pesquisa bibliográfica, que nem sempre foi aprofundada até ao ponto pretendido devido à falta de material atual sobre o tema estudado, principalmente na área da profissionalização dos clubes de futebol e respetivo funcionamento na perspectiva empresarial. No entanto, a digitalização dos processos de comunicação tem os seus pilares de construção e utilização que se vão mantendo essenciais à data de hoje e que foram abordados neste relatório. Por isso, procurou-se aprofundar e entender a relação da web com os consumidores, mas também tendo em conta o papel das empresas nesta equação.

Tendo por base a oportunidade de digitalização da experiência dos fãs mencionada por Rathonyi et al., (2018, p. 90) na sua perspectiva sobre os principais elementos de ligação entre a tecnologia e o desporto, procurou-se compreender, num contexto de publicações de redes sociais, a forma como o SC Braga exercia essa mesma experiência digital com os seus seguidores.

A comunicação através das redes sociais por parte dos clubes de futebol é já comum entre a maioria das equipas, independentemente do escalão a que pertencem. Desde equipas de escala regional até à primeira liga de futebol profissional, são vários os exemplos de entidades desportivas que utilizam as redes sociais para comunicar diretamente com os seus adeptos. A digitalização da sua comunicação acabou por ser algo natural, que acompanhou os avanços tecnológicos e sociais em geral. No entanto, já não são tão comuns os casos em que a comunicação direcionada a um público *business* é feita recorrendo às ferramentas digitais. E aqui faz todo o sentido retomar a

afirmação de Adolpho C. (p.137, 2012) relativamente à criação de vários *hubs* digitais por parte das marcas, ou seja, devem criar e destacar a sua presença em diferentes espaços online para que consigam captar o percurso dos seus fãs e seguidores online. Aplicando esta teoria ao universo dos clubes e das redes sociais, a criação das páginas oficiais em diferentes plataformas online torna-se um passo importante a tomar pelas entidades desportivas.

Uma das limitações deste estudo, e que seria interessante ser abordada em futuras pesquisas, passou pela categorização dos comentários das publicações analisadas. Foram recolhidos os números de comentários (a par dos likes e partilhas) para se calcular a taxa de engajamento, no entanto, em algumas publicações com um elevado número de comentários (e consequentemente com uma taxa de engajamento bastante positiva), os mesmos eram depreciativos e muito críticos relativamente ao conteúdo publicado. Apesar de gerar engajamento na rede, a notoriedade e reputação da marca poderia eventualmente estar a sofrer alguns danos, fruto de um facilitismo inerente na comunicação digital através das redes sociais.

Passando para o LinkedIn, seria interessante perspetivar, no futuro, uma análise dos dados obtidos através desta rede social, visto que a recolha de informação obtida neste estudo foi feita numa fase muito embrionária da página oficial do clube nesta rede social. Seria interessante avaliar e quantificar a relação entre os efeitos da comunicação B2B nas diferentes plataformas digitais e o sucesso no setor corporativo do clube até porque, devido à facilidade em que o desporto se tem difundido e adaptado aos diferentes paradigmas digitais, faz com que mais *stakeholders* possam encontrar oportunidades nesta área, tal como refere Xiao et. al (2017, p. 7), e esses mesmos potenciais parceiros e investidores encontram-se presentes nesta rede social de vertente mais profissional.

Apesar do número de intervenientes questionados no âmbito da realização deste estudo não ter sido elevado, conseguiu-se concluir que há uma concordância quanto à importância da digitalização da comunicação B2B que, no entanto, não acompanhava a aplicação da mesma em algumas empresas/clubes dos quais os inquiridos faziam ou fizeram parte.

Os resultados obtidos pela análise das redes revelaram-se surpreendentes na medida em que temas mais institucionais demonstraram taxas de engajamento mais altas do que seria expectável no início do estudo. Torna-se importante destacar este ponto no sentido de ter um peso mais relevante em toda uma estratégia de comunicação de um clube e até mesmo para que sirva como uma sustentação válida para o investimento neste tipo de conteúdo e, consequentemente, nas vias de comunicação onde é mais comumente aplicado e utilizado.

Conjugando o diagnóstico feito nas redes sociais com as respostas obtidas nos questionários aos inquiridos, e ainda por toda a experiência obtida ao longo deste período de estágio, conseguiu-se concluir que a digitalização da comunicação B2B do clube é fundamental e, de forma indireta, ajuda a profissionalizar a percepção que o público tem da marca SC Braga, dando-lhe uma notoriedade empresarial para além da forte identidade desportiva que já assume.

Em suma, todo o processo, desde a experiência de estágio à elaboração e estudo deste relatório, demonstraram ser um enorme desafio tanto na exigência da adaptação ao mercado de trabalho e ao funcionamento de todo o departamento, como na responsabilidade adquirida para aplicar conhecimentos e avançar com métodos e processos digitais no quotidiano das funções exercidas e das relações estabelecidas com parceiros, sócios e patrocinadores.

6. Referências bibliográficas

Adolpho, C. (2012). *Os 8P's do Marketing Digital – O guia estratégico de marketing digital*.

Alfragide: Texto Editores, Lda.

Aghaei, S., Nematbakhsh, M. e Farsani, H. (2012). Evolution of the World Wide Web: From Web 1.0 to Web 4.0. *International Journal of Web and Semantic Technology* Vol.3, No.1. Retirado de:

<http://www.ftsm.ukm.my/ss/Book/EVOLUTION%20OF%20WWW.pdf>

Brennan e Croft, (2012). The use of social media in B2B marketing and branding: An exploratory study. *Journal of customer behaviour*, Vol. 11, No. 2, pp. 101-115.

Bressan, R. (2009). Dilemas da rede: Web 2.0, conceitos, tecnologias e modificações. *Anagrama*, pp. 1-13. Retirado de: <https://www.revistas.usp.br/anagrama/article/view/35306>

Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na Versão 2.0 – O que não pode ignorar*. Lisboa: Edições Sílabo.

Castro, G. (2012). Entretenimento, Sociabilidade e Consumo nas Redes Sociais: cativando o consumidor-fã. *Revista Fronteiras – estudos mediáticos*, vol. 14, pp. 133-140.

Constantinides, E. e Fountain, S. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing Issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* VOL. 9 NO. 3 pp. 231 – 244. Retirado de: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.dddmp.4350098>

Empieza a pensar em el “aprendizaje entre máquinas” (julho, 2018). *Revista Empreendedores* edição nº250. Retirado de:

<https://www.pressreader.com/spain/empreendedores/20180626/284786401965139>

Gonçalves, A. (2002). Uma Esfera cuja Circunferência está em Parte Nenhuma – Apontamentos Sobre a Popularidade do Futebol. *Revista de Economia e Sociologia da Universidade de Évora*, pp. 105-132. Retirado de:

<https://tendimag.files.wordpress.com/2014/03/o-desporto-do-nosso-contentamento.pdf>

Kärkkäinen, H., Jussila, J., e Väisänen, J. (2010). Social media use and potential in business-to-business companies innovation. *Proceedings of the 14th International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments - MindTrek '10*.

Katona, Z., e Sarvary, M., (2014). Maersk Line: B2B Social Media. It's Communication, Not Marketing. University of California, Berkeley Vol. 56, No. 3, pp 145.

Kotler, P. (2015). *As Minhas Aventuras no Marketing*. Lisboa: Gestãoplus Edições.

Kotler, P. et al. (2017). *Marketing 4.0 – Mudança do tradicional para o digital*. Coimbra: Actual Editora.

Lehu, J. (2001). *O Marketing Interativo*. Porto: Civilização Editora.

Michaelidou, et al. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management* 40 p. 1153–1159.

Pillat, V.G. e Pillat, V.G. (2017). Comparação entre duas fórmulas utilizadas para o cálculo da taxa de engajamento utilizando como base a porcentagem de visualizações e o total de fãs. *São Paulo: Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia. São Paulo, v. 10, n. 3*, p. 298-309. Retirado de:

<http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Revistas/v10n3/2%20-%20Compara%C3%A7%20o%20entre%20duas%20f%C3%B3rmulas%20utilizadas%20para%20o%20c%C3%A1lculo%20da%20taxa%20de%20engajamento%20utilizando%20como%20base%20a%20porcentagem%20de%20visualiza%C3%A7%20es%20e%20o%20total%20de%20f%20s.pdf>

Ráthonyi, G., Bácsné Bába, Éva, Müller, A., e Ráthonyi-Ódor, K. (2018). How Digital Technologies Are Changing Sport? *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 12 (3-4), pp. 89-96.

<https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2018/3-4/10>

Terence, A. e Filho, E. (2006). *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais*. Fortaleza: Comunicação apresentada no XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Retirado de:

http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf.

Ratten V. et al. (2011). International sport marketing: practical and future research implications. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 26 Iss: 8 p. 614 – 620.