

Eduardo Zilles Borba

Cibermarketing no
futebol português:

a comunicação interativa nos *websites* dos clubes que
integram a Liga Portuguesa de Futebol Profissional

Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2008

Eduardo Zilles Borba

Cibermarketing no
futebol português:

a comunicação interativa nos *websites* dos clubes que
integram a Liga Portuguesa de Futebol Profissional

Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2008

Eduardo Zilles Borba

***Cibermarketing* no
futebol português:**

**a comunicação interativa nos *websites* dos clubes que
integram a Liga Portuguesa de Futebol Profissional**

Orientador: Professor Doutor Francisco Mesquita

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte integrante dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação Estratégica e Marketing.

**Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2008**

RESUMO

Este estudo explora a utilização da Internet como um canal de comunicação e marketing pelos clubes que integraram a primeira divisão da Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) – a Bwin Liga 2007/2008. Para isso, além de uma revisão bibliográfica à comunicação *online* e ao marketing desportivo, é proposta uma análise investigativa específica para o mercado dos *websites* dos clubes lusos.

As avaliações são baseadas no método de observação heurístico através de uma grelha avaliadora do *cibermarketing* aos dezesseis portais que formam a amostra deste estudo. Essa grelha é resultado da adaptação de teorias de investigação de marketing na Internet – Beech et al. (2000), Nielsen e Tahir (2002) e Duyne et al. (2003) – para o universo corporativo *online* do século XXI e envolve trinta atributos considerados fundamentais para a estratégia de comunicação em linha. Esses atributos foram classificados em três categorias, nomeadamente: ‘Informação’, ‘Negócios (comércio e serviços)’ e ‘Relacionamento’.

Além de verificar quais as ferramentas de comunicação presentes nos portais dos clubes portugueses de futebol, a metodologia aprofunda ainda a investigação às táticas de *cibermarketing* por meio de uma avaliação qualitativa a todos os itens atribuídos na grelha avaliadora.

O objetivo desta pesquisa científica é identificar quais as ferramentas mais presentes na comunicação interativa dos ambientes *web* dos clubes portugueses da bola, com o intuito de tirar uma “fotografia” deste mercado no período da temporada 2007/2008. Além disso, pretende-se estabelecer uma série de ações norteadoras para o sucesso na criação de uma presença *online* para um clube futebolístico português. No futuro, espera-se, ainda, que este estudo e o seu método de investigação possam ser úteis para gestores de comunicação e marketing da área desportiva, e também investigadores do marketing *online*, em especial em *websites* desportivos.

Palavras-chaves: comunicação *online*, *cibermarketing*, usabilidade, gestão desportiva e futebol.

ABSTRACT

This study explores the use of the Internet as a way of communication and marketing by the clubs that take part in the first division of the Professional Portuguese Football League (LPFP) – Bwin League 2007/2008. For this, besides a bibliographic review on communication online and to marketing, a specific investigated analysis was done about the websites from the Portuguese clubs.

The evaluations are based on the heuristic observation method by a cybermarketing evaluative check list of the sixteen websites which integrate this study. This check list is a result of an adaptation of online marketing investigation theories – Beech et al. (2000), Nielsen and Tahir (2002) and Duyne et al. (2003) – to the cooperative online universe on the 21st century and involves thirty attributes considered essential to an online communication strategy. These attributes have been classified in three defined groups: ‘Information’, ‘Business (commerce and services)’ and ‘Relationship’.

Besides verifying which communications tools are on the portuguese soccer clubs websites, the methodology goes deep on the investigation to the cybermarketing tactics through a qualitative observation of all items on the evaluate check list.

The main objective of this scientific research is to identify which are the most used tools of interactive communication on the portuguese soccer clubs web environment, with the purpose of getting a wider picture of this market during the 2007/2008 season. Besides that, the author’s intention is to establish a series of actions to guide him on the creation of a portuguese soccer club online presence. In the future, the author hopes this study and its investigation method would contribute, in some way, to communication and marketing managers, specially on sports areas, also online marketing academic researchers and specially on sports websites investigation.

Keywords: Online communication, cybermarketing, usability, sports management, soccer.

RESUMÉ

Cette étude explore l'utilisation d'Internet comme un canal de communication et de commercialisation – *marketing*, par les clubs qui ont intégrée la première division de la Ligue Portugaise de Football Professionnel (LPFP) – Bwin la Ligue 2007/2008. Pour cela, en plus d'une revue de la littérature de la communication en ligne et de *marketing* sportif, est proposé une recherche pour le marché des *websites* des clubs lusitaniens.

Les évaluations sont basées sur la méthode heuristique de l'observation, en utilisant une grille d'évaluation de *cybermarketing* des seize portails qui forment l'échantillon de cette étude. Cette grille est le résultat de l'adaptation des théories de recherche en marketing sur Internet - Beech et al. (2000), Nielsen et Tahir (2002) et Duyne et al. (2003) - à l'univers corporatif en ligne du siècle XXI et comporte trente attributs clé de la stratégie de communication en ligne. Ces attributs ont été classés en trois directrices, nommément: 'Information', 'l'Entreprise (commerce et services)' et 'Relation'.

En plus de vérifier ce que les outils de communication dans ce portails des clubs de football portugais, la méthodologie également approfondit l'étude de les tactiques du *cybermarketing* par une évaluation qualitative de tous les points attribués sur la grille d'évaluation.

L'objectif de cette recherche scientifique est d'identifier ce que les derniers outils de communication interactif dans les environnements *web* des clubs de football portugais, dans le but de faire une "photo" de ce marché au cours de la saison 2007/2008.

En outre, les recherches visant à établir un ensemble des actions guides de réussite dans la création d'une présence en ligne pour un club de football portugais. Dans l'avenir, il s'espère que cette étude et sa méthode d'enquête peuvent attacher valeur aux questionnaires de communication et de marketing, en particulier dans les sports, et aussi les chercheurs du marketing en ligne, en particulier dans les *websites* sportifs.

Mots-clé: communication en ligne, *cybermarketing*, facilité d'utilisation, gestion sportif et football.

AGRADECIMENTOS

Aproveito este espaço para agradecer a todas as pessoas que de alguma forma colaboraram para o desenrolar deste projeto muito almejado (família, Joana, amigos, colegas, professores...).

Agradeço também o acompanhamento do meu tutor Professor Doutor Francisco Mesquita, o qual, juntamente com o corpo docente e administrativo da Universidade Fernando Pessoa, veio muito a enriquecer este trabalho.

Por fim, mas não por menos, muito pelo contrário, agradeço o Programa Alban pela oportunidade ímpar de aprimorar conhecimentos e relacionamentos, tal contribuição foi fundamental para a concretização desta meta.

ÍNDICE DE ASSUNTOS

1. INTRODUÇÃO	1
2. CIBERCULTURA: A TECNOLOGIA COMO AGENTE DA MUDANÇA	5
2.1 O novo processo da mensagem	5
2.2 O usuário evoluído	10
2.3 Sentido de comunidade.....	11
2.4 Canais de comunicação na <i>web</i>	13
3. COMUNICAÇÃO <i>ONLINE</i> E WEBMARKETING.....	15
3.1 Comunicação de marketing em bits.....	15
3.2 <i>One to one</i>	19
3.3 Comunicação viral.....	23
3.4 Base de dados.....	24
3.5 Usabilidade na <i>web</i>	25
4. O <i>CIBERMARKETING</i> NO FUTEBOL.....	31
4.1 Ciclo evolutivo do futebol como um negócio	31
4.2 O cibermercado da bola em Portugal.....	35
4.3 O ciberadepo	38
4.4 Concorrência <i>online</i> no futebol	40
4.5 <i>Website</i> como fonte de informação	41
4.6 <i>Website</i> como fonte de negócios (comércio e serviços).....	42
4.7 <i>Website</i> como fonte de relacionamento	43
5. METODOLOGIA DA PESQUISA	46
5.1 Apresentação do estudo	46
5.2 Descrição do objeto	46
5.3 Objetivos.....	46
5.4 Problema.....	47
5.5 Justificativa	47
5.6 Hipóteses	48
5.7 Definição da amostra (foco).....	48
5.8 Limitações	49
5.9 Metodologia utilizada no estudo	49
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
6.1 Disposição do conteúdo na <i>homepage</i> dos <i>websites</i>	52
6.2 A comunicação interativa nos <i>websites</i> dos clubes da LPFP	53
6.3 Observação às ferramentas de ‘Informação’	58
6.3.1 Notícias do clube.....	60

6.3.2	Informação dos jogadores.....	61
6.3.3	Estatísticas da temporada.....	62
6.3.4	Conteúdo institucional.....	63
6.3.5	Área para imprensa	64
6.3.6	Contatos com o clube	65
6.3.7	Divulgação do patrocinador.....	66
6.3.8	Vídeos recentes.....	67
6.3.9	Idiomas.....	69
6.3.10	Blog dos jogadores.....	70
6.3.11	Informação para investidores.....	71
6.3.12	Divulgação de claques organizadas	72
6.4	Observação às ferramentas de ‘Negócios (comércio e serviços)’.....	73
6.4.1	Merchandising	74
6.4.2	Informação de bilhetes	76
6.4.3	Venda online de bilhetes.....	77
6.4.4	Transmissão online dos jogos	78
6.4.5	Viagens para jogos ‘fora de casa’.....	78
6.4.6	Outros negócios do clube	79
6.4.7	Pagamento online de cotas.....	80
6.4.8	Publicidade online para terceiros	81
6.4.9	Assinatura de edições impressas	82
6.4.10	Cadastro online de novos sócios.....	83
6.5	Observação às ferramentas de ‘Relacionamento’	84
6.5.1	E-Newsletter	85
6.5.2	Games e passatempos.....	86
6.5.3	Chats e fóruns de discussão	87
6.5.4	Multimídia para telefones e dispositivos móveis	88
6.5.5	Registro de usuário do site.....	91
6.5.6	Plantel interativo (simulador)	93
6.5.7	RSS Feeds.....	94
6.5.8	Buscador.....	95
6.6	Ferramentas de comunicação online face às categorias de clubes.....	96
6.7	Considerações finais sobre as análises.....	99
7.	CONCLUSÕES	101
8.	BIBLIOGRAFIA	105
	WEBSITES VISITADOS	111
	ACRÔNIMOS.....	113
	GLOSSÁRIO	114
	ANEXOS.....	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: características da Internet	7
Figura 2: alteração no processo de comunicação	10
Figura 3: evolução do relacionamento com o cliente	15
Figura 4: cenários influenciadores de mercado	16
Figura 5: evolução do marketing	19
Figura 6: marketing tradicional frente ao <i>one to one</i>	22
Figura 7: elementos da usabilidade	27
Figura 8: categorias de conteúdo na <i>homepage</i>	29
Figura 9: evolução/revolução do futebol	33
Figura 10: <i>cibermarketing</i> no futebol	35
Figura 11: escala de lealdade no futebol	39
Figura 12: ferramentas de comunicação no <i>cibermarketing</i> da bola em Portugal	51
Figura 13: itens positivos de <i>cibermarketing</i> dos clubes	54
Figura 14: classificação dos clubes por grupos semelhantes	55
Figura 15: itens de ‘informação’ nos websites dos clubes	58
Figura 16: notícia com <i>hiperlink</i> para áudio	60
Figura 17: demasiados cliques	60
Figura 18: detalhes do atleta no portal do Vitória de Setúbal	61
Figura 19: estatísticas da equipe no lado direito de quem navega no <i>website</i>	62
Figura 20: sub-menu para aprofundar as informações institucionais	63
Figura 21: Leixões oferece <i>link</i> para o <i>press kit</i> e <i>clipping</i>	65
Figura 22: contato direto com departamentos através do formulário	66
Figura 23: patrocinadores do Vitória de Setúbal	67
Figura 24: área de vídeos do Sporting	68
Figura 25: no topo da página inicial do Braga há opção de troca de idioma	70
Figura 26: <i>blog</i> do jogador brasileiro Kaká durante a Copa do Mundo de 2006	71
Figura 27: Mancha Negra ganha destaque no portal da Académica	72
Figura 28: itens de ‘Negócios (comércio e serviços)’ nos <i>websites</i> dos clubes	73
Figura 29: produtos da loja virtual do Benfica expostos na página inicial	75
Figura 30: informação sobre os bilhetes no portal da Naval	76
Figura 31: compra <i>online</i> de bilhetes através do site do Sporting	77
Figura 32: página de pagamento <i>online</i> das cotas do Sporting	80
Figura 33: espaço publicitário para terceiros na página inicial	82
Figura 34: área para assinar a Revista Dragões no portal digital do Porto	83
Figura 35: ficha para adesão de sócio no site do Nacional	84
Figura 36: itens de ‘Relacionamento’ nos <i>websites</i> dos clubes	84
Figura 37: <i>puzzle</i> com os principais atletas do Porto	87
Figura 38: interfaces referentes ao fórum de discussão no <i>website</i> da Académica	88
Figura 39: <i>banners</i> promocionais das soluções móveis no <i>website</i>	90

Figura 40: formulários de inscrição do usuário no <i>website</i>	92
Figura 41: esclarecimentos sobre o uso do RSS Feeds do Sporting.....	95
Figura 42: buscador no <i>website</i> do Marítimo localizado no topo da <i>homepage</i>	96
Figura 43: dimensão do clube face a frequência das ações de ‘Informação’	98
Figura 44: dimensão do clube face a frequência das ações de ‘Negócios’	98
Figura 45: dimensão do clube face a frequência das ações de ‘Informação’	98
Figura 46: disposição de conteúdos na <i>homepage</i> dos clubes da Bwin Liga 2007/2008.....	119
Figura 47: área na <i>homepage</i> ocupado pela ‘Identificação’	120
Figura 48: área na <i>homepage</i> ocupada pelo ‘Conteúdo de interesse’	120
Figura 49: espaço na <i>homepage</i> ocupado pela ‘Autopromoção’	121
Figura 50: espaço na <i>homepage</i> ocupado pela ‘Navegação’	121
Figura 51: espaço na <i>homepage</i> ocupado pela ‘Preenchimento’	122
Figura 52: espaço na <i>homepage</i> ocupado pela ‘Publicidade’	122
Figura 53: espaço na <i>homepage</i> ocupado pelo ‘Sem uso’	123

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: perfil dos utilizadores de Internet em Portugal (em %).....	36
Tabela 2: indicadores da sociedade da informação em Portugal (em %).....	37
Tabela 3: categorias dos clubes que integram a LPFP	37
Tabela 4: índices da disposição do conteúdo na página inicial dos clubes	52
Tabela 5: grade avaliadora do <i>cibermarketing</i> no futebol português	57

1. INTRODUÇÃO

Fundamental para os negócios no século XXI, o uso da Internet como um canal de comunicação alinhado às estratégias de marketing da empresa ganha relevância a cada ano em que a cibercultura se populariza. A mudança do paradigma de comunicação de massa para uma realidade de interações individualizadas mostra que a sociedade reconhece a grande rede como um novo meio essencial no cotidiano e pratica inúmeras ações através dela, principalmente no que se refere a informação, negócios e relacionamento. Para o universo corporativo essas transformações da sociedade podem se traduzir num leque de oportunidades que potencializam a atuação no mercado competitivo e apontam para um futuro de e-culturas, e-negócios e e-relacionamentos.

Nos desportos isso não poderia ser diferente, principalmente no futebol – foco deste estudo – que é uma modalidade responsável por movimentar grandes quantias de dinheiro em transferências de jogadores, contratos televisivos e parceria com patrocinadores. O marketing desportivo na Internet vem mostrando um sofisticado crescimento na forma de compreender e atuar no meio, como exemplo do bom uso das potencialidades cibernéticas, estão os clubes de basebol e basquetebol norte-americanos. A gama de conteúdo nestes portais é vasta e se torna ainda mais atraente com a aplicação de tecnologias da informação e comunicação (TIC) inovadoras no que tange o uso de hipertextos, interatividades e multimídias. Em alguns casos, os adeptos podem interagir com um simulador da equipe e enviar para a comissão técnica a sua sugestão de jogadores para o próximo jogo. Outro ponto muito explorado pelos norte-americanos, e que ainda é pouco presenciado nos *websites* de futebol, é a elaboração de *blogs* dos atletas, nos quais os fãs podem ter contato direto com seus ídolos.

Essa busca por táticas de comunicação e marketing baseadas nas características próprias do ambiente virtual proporcionam aos profissionais inúmeras possibilidades criativas para conceber mensagens atraentes na disputa pelo consumidor. Recursos multimídias (áudio, vídeo, texto, imagem), interações em tempo real com interfaces dinâmicas, personalização do conteúdo, entre outras técnicas, são elementos explorados pelo *cibermarketing*. Uma vez que o utilizador encontra no portal do clube de futebol vídeos com os melhores momentos das partidas recentes, consulta um banco de dados com estatísticas da equipe nas competições em que participa, se diverte com *videogames* e

faz *download* de animações para os telemóveis, o *website* do clube passa a ser um ambiente de comunicação centrado no internauta.

O sentido de pertença a uma comunidade é um dos grandes responsáveis pela fidelização de consumidores na plataforma *web*. O contato entre emissor e receptor se torna aproximado e pessoal, e muitas vezes suas posições se alternam. No futebol esse aspecto ganha ainda maior poder, porque se trata de um nicho especial para a fidelização. Um adepto não vai deixar de ser fã da equipe da mesma forma que mudaria de loja ou fornecedor. O seu envolvimento emocional com o clube é superior a qualquer experiência desanimadora no *website*. E ao assumir esse comportamento fica claro que os *websites* dos clubes rivais não são concorrentes diretos, mas sim os portais não-oficiais mantidos por fãs do próprio clube. Outro aspecto interessante do mundo da bola é a fidelidade dos fãs que apoiam a equipe, sem questionamentos profundos, e têm uma lealdade única se compararmos com outros setores. Por isso, os portais devem esyttar aptos a mantê-los satisfeitos com notícias, entretenimento, *merchandising*, promoções...

Neste estudo realizamos especificamente uma investigação à comunicação *online* dos *websites* de futebol em Portugal. Com uma amostra de dezesseis ambientes *web* que representam os principais clubes da modalidade, ou seja, a primeira divisão da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, afinilamos a visão do estudo para a aplicação de uma observação exploratória através de uma grade avaliadora única baseada em conceitos de *cibermarketing* de Beech et al. (2000d), Nielsen e Tahir (2002) e Duyne et al. (2003).

O objetivo maior desta pesquisa passa pela compreensão de como os portais portugueses da bola se comunicam com o público-alvo, no caso adeptos, com o intuito de chegar a uma leitura relevante do mercado *online* em questão. Uma leitura capaz de interpretar quais os padrões de comunicação deste mercado na Internet, bem como ser capaz de recomendar ferramentas norteadoras para o sucesso no mundo dos *bits*. Para alcançar essa meta, alguns objetivos específicos se fizeram importantes para a assimilação das atitudes de comunicação dos objetos de estudo, pois além de observar os *websites* lusos nos aspectos de conteúdo, design e estrutura navegacional, foram comparados os comportamentos (semelhantes e divergentes) de comunicação entre as diferentes dimensões de clubes.

Numa ligeira antevisão ao estudo que se segue expomos aqui os temas abordados em todos os capítulos desta dissertação de Mestrado em Comunicação.

No próximo capítulo, ou seja, no capítulo segundo, são expostos conceitos literários sobre a passagem da comunicação em átomos para a dos *bits*, bem como a fixação da cibercultura. Esta abordagem inicial é considerada fundamental para que o leitor compreenda como a tecnologia influenciou a mudança do comportamento da sociedade para uma realidade de troca de mensagens personalizadas por estradas digitais.

No terceiro capítulo as exposições bibliográficas reforçam os conceitos da sociedade da informação e da vida digital ao apresentar teorias sobre o marketing e a comunicação estratégica através da Internet, em especial no canal *web*. Essa temática alia-se às questões vistas no capítulo anterior para avançarmos para o quarto capítulo, este focado no tema do estudo, o *cibermarketing* no futebol português.

O capítulo seguinte se inicia com algumas considerações sobre a indústria do futebol como um negócio que assim como a comunicação, evoluiu em grande escala. Mais do que retratar o ciclo evolutivo da modalidade como uma atividade econômica, nesta etapa começam a ser realizadas as primeiras observações de campo, ainda que muito amplas, para compreender quem são os usuários de Internet que acessam os *websites* dos clubes portugueses, quais são as classes de equipas que disputam a Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) e outras questões importantes para o *cibermarketing* no mundo da bola (concorrência, conteúdo...).

O capítulo cinco apresenta-se como um raio-x a todos os aspectos que consideramos necessários identificar para compreender as manobras de comunicação dos clubes portugueses de futebol. Também aqui apresentamos nossa problematização e a metodologia de investigação exploratória adaptada ao objeto de estudo. Trata-se de um estudo descritivo, com o intuito de apresentar uma “fotografia” do mercado num determinado momento. Para a recolha de informações consideramos a utilização de uma pesquisa exploratória em forma de observação heurística, baseada numa exclusiva grade avaliadora a ser preenchida por aspectos que consideramos imperiais para os dias de hoje.

Nos capítulos 6 e 7 são discutidos, respectivamente, os dados diagnosticados após a aplicação da metodologia aos dezesseis *websites* da amostra e concluídos os resultados destas análises.

2. CIBERCULTURA: A TECNOLOGIA COMO AGENTE DA MUDANÇA

Neste capítulo são apresentadas teorias e literatura consideradas significativas para a compreensão do atual cenário de comunicação e marketing, no qual a tecnologia atua como influenciadora para a mudança do comportamento da sociedade.

2.1 O novo processo da mensagem

Para o filósofo do ciberespaço Pierre Lévy (1999), o mundo se encontra no momento da “universalidade sem totalidade”. Universal porque as pessoas se interconectam e interagem através dos novos media, em escala global, tempo real, hipermediática e interativa. E sem totalidade porque essa rede oferece serviços e informações que atendem à vontade particular de cada pessoa com recursos tecnológicos suficientes para acessá-la¹.

A partir desse entendimento, de que a comunicação se encontra num processo de mudança de paradigma (devido às novas tecnologias), no qual a informação está disponível para todos porém os interesses são diferenciados, é possível identificar que a sociedade se re-organiza em nichos de receptores ativos, afoitos pela interação com interfaces digitais. O espanhol Castells (1999) sugere que o ciberespaço se tornou numa rede de redes, num espaço de espaços.

“Ou seja, tornou-se num universo de fluxos, nomeadamente, de fluxos comunicacionais no seio dos quais nós nos encontramos mergulhados... Um espaço de conteúdos e de relacionamentos. O utilizador desloca-se no interior desse espaço como quem navega num mar sem rotas precisas, ou numa cidade sem ruas bem definidas, em que cada um realiza o seu percurso e escolhe o seu cais preferido. Esta situação de flexibilidade no percurso tem o seu revés, ou seja, o utilizador sente-se, por vezes, perdido e muitas vezes é bombardeado com informação que não corresponde às suas expectativas e necessidades. Este cenário denota que no momento atual o espaço *imaterial*, o ciberespaço sofre de um déficit de indicadores de percursos e de sinalética que ajude o utilizador a orientar-se nos seus caminhos e a regressar a um local em que já tenha estado anteriormente”, (Silva e Abreu, 2003, p.63).

¹ Estudo da Marktest de 22 de Janeiro de 2008 (<http://www.marktest.pt>) revela que 3,8 milhões de indivíduos utilizaram a Internet em Portugal (continente), no ano de 2007, o que representa 46,2% do universo composto pelos residentes com 15 e mais anos. Já o número de pessoas com computadores pessoais em casa é de 4,8 milhões, um índice de 58,3%.

Na visão do francês Lehu (2002), o internauta quer ser atraído por temas relevantes para si e, normalmente, é o próprio quem toma a iniciativa na busca da informação. Para fazer com que essa experiência personalizada em busca de conteúdo no mundo virtual seja agradável surgem conceitos de comunicação que unem prática e teoria em benefício da satisfação do internauta, entre eles a teoria da usabilidade. Durante o Congresso Nacional dos Estudantes de Marketing², o representante maior da Google³ em Portugal, Paulo Barreto, se referiu a este aspecto como um norteador para os negócios na Internet, a salientar que o Google – indiscutível marca de sucesso – sempre teve seu foco no usuário, pois assim todos os movimentos da empresa estão concentrados nas tendências, mudanças e exigências das pessoas.

Muito do potencial da Internet pôde ser aguçado após a fixação da rede como um meio fundamental para a sociedade atual. Para Schultz (1999), suas características próprias – interatividade, hipertextualidade, multimedialidade, personalização, capacidade de memória, instantaneidade, ubiquidade – estabeleceram um novo horizonte para o processo de troca de mensagens, no qual a velocidade também foi agente influenciador, segundo Virilio (2000), para o sucesso das experiências digitais.

Já Kerckhove (1995), desde os primórdios dos estudos da cibercultura alertava que o planeta iria passar por um ponto de viragem que poderia levar tanto a fragmentação como a globalização, e que somente controlando o design das tecnologias, ao invés de deixar elas nos dominar, poderia ser evitada uma catástrofe social. Pupilo de McLuhan⁴, o investigador canadense afirma que o que parece ser característica banal dos novos media pode ter os efeitos mais poderosos. Compreender e controlar estas características pode tornar-se na tarefa mais importante da espécie humana, porque as novas tecnologias declaram sempre guerra contra as culturas de onde emergem. As previsões de Kerckhove sobre o modo como a evolução da revolução tecnológica vai tocar-nos pessoalmente são fascinantes. Para ele, as máquinas irão falar com os humanos e anteciparão os seus desejos. “Algumas chegarão mesmo a vestir-nos. Os sistemas de entretenimento familiar serão desenhados a partir da forma como se sentem e não apenas como ficam bem esteticamente”, (Kerckhove, 1995, p.25).

² Congresso Nacional dos Estudantes de Marketing. Realizado pela APPM (Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing), no dia 31 de outubro de 2007, no Centro de Congressos de Estoril.

³ <http://www.google.pt>

⁴ McLuhan (1996).



Figura 1: características da Internet
Fonte: adaptado de Schultz (1999)

A interatividade é conhecida como uma das principais características dos produtos no ciberespaço. Diferente da relação entre humanos, vista por Schultz (1999) como uma interação, entende-se como interatividade a comunicação mediada por tecnologias. O professor da Universidade de Bremen⁵ ainda argumenta que no meio digital a mensagem pode ganhar diversos caminhos através de cliques (hipertextualidade), e muito além disso, pode ganhar diferentes formas de visualização (multimedialidade) e controle (personalização), através dos quais o usuário pode interagir com um ambiente (*website*) ou com outros usuários (*chats* e fóruns). A interatividade é também um dos atributos da Internet que influencia diretamente o comportamento do usuário. Ao estar apto para interagir com interfaces na *web*, por exemplo, o internauta deixa de ter uma postura passiva, aberta a mensagens generalistas; e assume uma condição ativa, com foco nos interesses próprios ou de suas comunidades.

Para Schultz (1999), o tópico multimedialidade se refere aos elementos de texto e imagem (jornal e revista), vídeo (televisão) e som (televisão e rádio), que são convergidos em ferramentas exclusivas numa única plataforma. Alguns anos atrás o demasiado uso desses recursos poderia colocar em dúvida o sucesso de um *ciberproduto*, pois nem todos os usuários possuíam máquinas com configurações suficientes boas para receber tal conteúdo. Entretanto, com a rápida evolução tecnológica dos computadores, com preços melhores para a realidade do poder de compra da sociedade; e com a afirmação da banda larga nos lares e escritórios, em especial nos países desenvolvidos, muito disso já foi ultrapassado e os internautas estão aptos a visualizar a maior parte dos recursos multimídias. De qualquer forma, Nielsen (2000), explica que a usabilidade dessas ações deve ser sempre estudada, pois em

⁵ <http://www.bremen.edu/>

alguns casos os programas para leitura de arquivos especiais (Flash Player, Java Player, Quicktime) devem ser disponibilizados nas próprias páginas virtuais da organização. O norte-americano vai mais a fundo ao alertar que esses recursos oferecem opções de design, e conseqüentemente requerem disciplina de design.

“O uso irrestrito de multimídia resulta em interfaces com exageros que confundem os usuários e dificultam a compreensão das informações. Nem toda página da *web* precisa bombardear o usuário com o equivalente do Times Square em termos de impressões e movimento... a sensação de manipular diretamente os objetos na tela requer um tempo de resposta de um décimo de segundo (0,1s). Portanto, o tempo desde que o usuário pressiona uma tecla do teclado ou mexe o mouse até o efeito desejado (play, stop, pause...) precisa ser mais rápido do que um décimo de segundo se a meta for deixar o usuário controlar um objeto na tela. Se os usuários não precisam sentir uma conexão física direta entre suas ações e as mudanças na tela, tornam-se aceitáveis tempos de resposta de cerca de um segundo (1,0s). Qualquer resposta mais lenta o usuário começará a sentir que está esperando pelo computador em vez de operar livremente os dados. Quando o tempo de resposta passa de um segundo, os usuários começam a mudar seu comportamento para um uso mais restrito do sistema (por exemplo, não tentam tantas opções ou visitam tantas páginas).” (Nielsen, 2000, p.132).

A hipertextualidade é ensinada por Rocha (2000) como uma função da Internet que funciona como um sistema de índice de um livro, ou uma capa de jornal, ou ainda a bíblia católica em sua forma de capítulos e versículos. Apesar de seguir o mesmo sistema, é evidente que a função da hiperligação ganha maior relevância na *web*, pois é através dela que se torna possível navegar de modo interativo e instantâneo pelas páginas e acessar os documentos desejados. Outra questão da hipertextualidade é o seu uso em conteúdo multimídia. Para o professor gaúcho, o uso do *hyperlink* em conteúdo multimídia é conhecido por hipermídia, mas tecnicamente não há diferenças em fazer *links* em texto ou em imagens.

Hoje também utilizamos os novos meios de comunicação para armazenar arquivos com uma arquitetura impecável. A capacidade de memória e organização na plataforma *web*, por exemplo, seja através de buscadores *online* como o Google⁶ e o Yahoo⁷, ou, pelos bancos de dados dos *websites*, é possível encontrar atualidades e informações antigas. Todos os *websites* deveriam vir acompanhados de uma caixa de texto para ser preenchida com palavras-chaves ou assuntos desejados, ou seja, um buscador interno.

⁶ <http://www.google.com>

⁷ <http://www.yahoo.com>

Rocha (2000), lembra que os materiais de um portal podem ser guardados indefinidamente, tendo um custo de armazenamento de informação binária barato e uma quantidade de espaço ocupada muito pequena.

A capacidade de transmitir instantaneamente qualquer tipo de conteúdo é outra característica da Internet. A velocidade e o baixo custo para publicar informações na rede faz com que o tempo real seja adotado não somente pelos cientistas do ciberespaço, mas também pelos *webjornais* (notícias em ‘tempo real’). Essa instantaneidade a baixo custo é analisada por Negroponte (1995) como um benefício da cultura digital. Criar, editar e apagar códigos binários passa a ser um processo simples e econômico se confrontado com o mundo dos átomos.

A ideia de personalização da comunicação quebra o vínculo com as teorias desenvolvidas pelas Escolas Crítica, Estruturalista e Fundamentalista. A mensagem passa a ser individualizada e não mais para as massas. Muitos *websites* noticiosos, por exemplo, permitem que o leitor escolha temas que lhe interessam e receba apenas notícias sobre as categorias selecionadas ao acessar o portal. Conforme sugerido pelo tecnoliberal Negroponte (1995), a partir do momento em que as plataformas de comunicação passam a ser digitais (binárias) cria-se uma expectativa positiva para a mudança do paradigma. Enquanto que os meios de comunicação de massa apresentam um produto único, com foco no grande público, linguagem generalizada, alto custo de produção e logística de processos; a comunicação personalizada se concentra no produto personalizado, com foco no indivíduo (*one-to-one*), linguagem para o nicho, baixo custo de produção e logística imediata.

Por fim, a característica de ubiquidade é presenciada na capacidade da Internet em estar por todo o lado, em todos os continentes, em diversas plataformas de comunicação. Sem dúvida que a *web* foi, e ainda é, o canal em que a Internet é mais utilizada, porém as tecnologias para telefones e demais dispositivos móveis está cada vez mais presente na sociedade. Essa capacidade de alcance, em particular, foi fundamental para o *boom* da globalização no século XXI. Através da *web*, a Internet chegou aos lares, escritórios e universidades. E tudo dita para um futuro de envolvimento *online*, no qual a ubiquidade tende a ser incrementada pelo uso de dispositivos móveis e pelos serviços públicos.

Essa busca de experiências personalizadas e a negação ao processo tradicional da comunicação fez da Internet um influenciador imperativo, dominante, na ruptura com o paradigma da comunicação tradicional para a comunicação personalizada (Figura 2). Na realidade virtual, muitas vezes a diferença entre emissor e receptor não se percebe, pois ambos assumem o papel do outro, num ciclo que pode ser duradouro. Torres (2004) observa que, no hipertexto o leitor pode fazer escolhas e essa é, na verdade, a sua grande utopia: permitir ao leitor tornar-se autor, ou pelo menos co-autor, na medida em que é ele quem pede e requisita a informação, tendo por isso um papel ativo na sua seleção e transformação.

Para as organizações essa nova forma de comunicar gera oportunidades em manter uma comunicação exclusiva com potenciais consumidores. A troca de informação é feita com exemplar fluidez e o potencial da mensagem é otimizado uma vez que o conceito do muito mais importante do que falar para ele, é falar com ele é adotado.

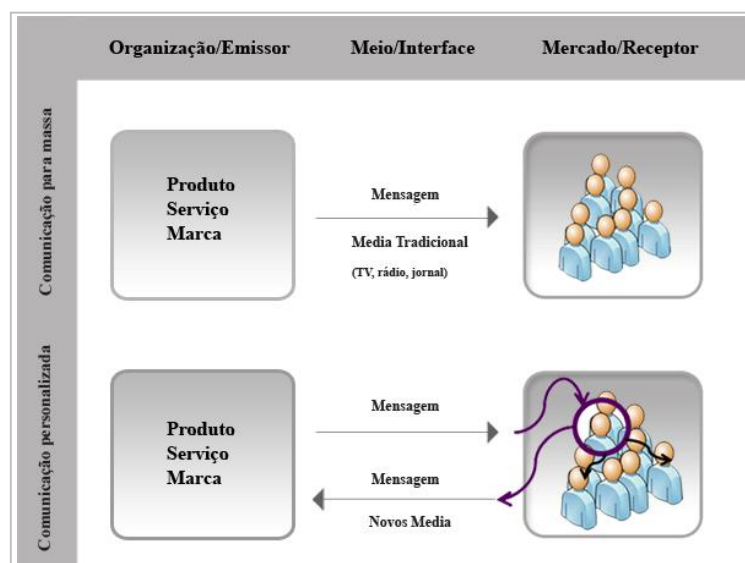


Figura 2: alteração no processo de comunicação
 Fonte: adaptado de Negroponte (1995) e Lévy (1999)

2.2 O usuário evoluído

Ao concordar que estamos mergulhados numa cibercultura – pessoas compram, se relacionam e pesquisam via Internet – é inevitável que com o tempo os internautas dominem a utilização de navegadores na rede. Segundo Dyson (1998) é uma questão de aguardar que as novas gerações substituam as antigas, pois os jovens formam hoje a Geração Net, que cresce em sintonia com as máquinas e com o ciberespaço. Mesmo

assim, a velocidade da transformação das tecnologias faz com que grande parte da sociedade, mesmo os que não nasceram no período da Internet, saiba extrair os benefícios que a grande teia proporciona. Alguns sabem menos, outros sabem mais. O facto é que não só o *heavy user*, mas o usuário que conhece formas básicas de interatividade e navegação, acaba por se tornar um receptor evoluído. Um usuário que não capta somente a informação, mas que a questiona, interage com ela e ainda participa na sua construção, como é referenciado pela enciclopédia *online* Wikipedia⁸.

Em frente a nova realidade de receptor, projetar uma experiência perfeita no *website* da organização exige um planeamento detalhado e multidisciplinar. Cada *target* de mercado possui necessidades e preferências específicas ao navegar na *web* e por isso é fundamental que a equipe de criação do produto digital tenha o conhecimento de questões científicas e práticas sobre padrões de interfaces, e que também compreenda a expectativa⁹ do indivíduo a ser atingido. Nielsen (2000) alerta que basta um clique para que o visitante nos abandone e se ele se sentir desconfortável ou inseguro com o ambiente é provavelmente que nunca mais retorne.

Com uma visão mais futurística, Kerckhove (1995), sugere que as pessoas estão se tornando *cyborgs* e que, à medida que cada tecnologia estende uma das faculdades e transcende as limitações físicas, o indivíduo deseja adquirir as melhores extensões para o corpo, uma espécie de tecnofetichismo. “A nossa realidade psicológica não é uma coisa ‘natural’. Depende parcialmente da forma como o nosso ambiente, incluindo as próprias extensões tecnológicas, nos afeta”, (Kerckhove, 1995, p.33).

2.3 Sentido de comunidade

“A Internet vem passando por transformações que foram batizadas de *Web 2.0*. Essas mudanças têm como base justamente a comunidade, o conteúdo gerado pelas pessoas ou autogerado. Isso quer dizer que você pode colocar um *site* no ar e disponibilizar as ferramentas necessárias para que os próprios usuários criem, administrem e supervisionem o conteúdo do seu produto. Seriam os *user dependents websites*, ou seja, portais dependentes de usuários, que crescem e são administrados por eles.” (Memória, 2005, p.142). Segundo o vice-presidente de Mídia do Yahoo, Scott Moore (*cit. in*

⁸ O Wikipedia (<http://www.wikipedia.org>) é uma enciclopédia *online* abastecida pelos internautas.

⁹ Ver conceito de Gestão das Expectativas de Grönross (1995).

Memória, 2005), uma das três iniciativas mais importantes do grupo corporativo é a de *social media* aliada ao conteúdo gerado pelo usuário. Entre os lemas da empresa estão questões relevantes para a busca de uma aproximação, de um sentido de comunidade com o cliente, nomeadamente: achar, usar, compartilhar e expandir.

Visto dessa forma, as comunidades são grupos de interesses comuns: torcedores de uma equipe de futebol, apreciadores de vinho, jogadores de *games online*, entre outros. As pessoas que integram uma comunidade desejam se comunicar, jogar pelo computador, consumir informações e comprar produtos. Valorizam a conexão com outros indivíduos num mesmo espaço virtual e desfrutam do que é comum ao todo. Além de ter um rápido acesso ao que lhes interessa, estar ligado a uma comunidade projeta relacionamentos pessoais e profissionais. Um modem de nada serve. Dois modems começam a ter um certo valor. Uma rede de vários modems é uma riqueza. Quando você compra um modem não está adquirindo um material eletrônico de 200 dólares, mas sim uma rede que vale milhões (Wired Magazine, 1998).

Visionário em relação as alterações da sociedade e da psicologia das pessoas devido a revolução tecnológica da comunicação, Kerckhove (1995), já sugeria que a realidade virtual, assim como os processadores ultra-rápidos ativados pela voz, tomariam tão depressa conta dos nossos desejos que, a longo prazo, mudar a identidade pessoal seria um entretenimento popular, como que uma cirurgia plástica da psique. Ainda nos primórdios da cibercultura, o autor também já previa que os consumidores seriam os produtores de conteúdos na grande rede e que se dividiriam em pequenos agrupamento de interesses comuns. “Nas redes de telecomputadores do futuro, os indivíduos tornar-se-ão produtores e consumidores, porque são tal como os sistemas de difusão hertziana que se dividem cada vez mais em menores unidades” (Kerckhove, 1995, p.25). Entre suas teorias, inúmeras previsões são reconhecidas hoje como realidades, como a criação de uma mente coletiva, que excede todas as capacidades de qualquer ser humano:

“A mente coletiva será posta em prática pela globalização política cujos estágios iniciais serão realizados pela convergência da televisão, telefones e computadores. A Internet é o embrião deste cérebro coletivo. Parcelas mais pequenas desta consciência global estão já a formar-se nas interligações das redes de cabo, sistemas de telecomunicações e bases de dados, para não falar dos

*think tanks*¹⁰ cibernéticos que em breve ligarão os investigadores à volta de cérebros comutativos verdadeiramente constituídos pela soma de todas as partes”, (Kerckhove, 1995, p.27).

2.4 Canais de comunicação na *web*

Segundo Zehnder (1997 *cit. in* Valencia, 2007), em primeiro lugar cabe assinalar que não se deve confundir a *web* com a Internet, posto que a primeira é um plataforma que fornece o acesso a segunda. Graças aos três “W” – *World Wide Web* – da *web*, que a Internet foi catapultada para o estatuto de novo media. Dentro da *web* ainda existem diversas ferramentas que podem servir como canais de comunicação, os mais aderido pelos usuários são apontado por Valencia (2007): *website* e correio eletrônico.

Embora os telefones móveis estejam cada vez mais amigos da Internet¹¹, o autor espanhol sugere que as formas de se comunicar mais utilizadas entre as pessoas ainda são o *e-mail* e o *website*, e por isso são plataformas nas quais a mensagem de comunicação tem maior chances de alcançar um resultado positivo.

Para caracterizar um *website*, sobretudo, deve-se considerar sua interatividade e disponibilidade. “A estrutura hipertextual permite a navegação do usuário com a ajuda de *links* ou ligações que conduzem para outras páginas com acesso garantido através de *browsers*¹²” (Valencia, 2007, p.51). Além disso, uma página *web* conta com uma gama de características especiais que a diferenciam dos canais tradicionais, como o factor multimídia ou a memória, por exemplo. A seguir, Valencia (2007) indica uma lista de boas condutas de uma página *web*, que serve como referência para as marcas se comunicar com o internauta:

- Oferecer acesso com garantias e comodidade;
- Evitar a inclusão de imagens demasiadas grandes e pesadas;
- Indicar o tamanho e tempo de *download* dos arquivos de som ou áudio;
- Facilitar, na medida do possível, o acesso para pessoas com deficiências, como exemplo um cego, através de aplicações adequadas.
- Estruturas claras, o usuário não pode ter a sensação de se perder;

¹⁰ Grupos de discussão organizados numa estrutura.

¹¹ Veja exemplo no www.apple.com/iphone.

¹² Segundo a enciclopédia *online* Wikipedia um *browser* é um programa (navegador) que habilita seus usuários a interagirem com documentos HTML (em linguagem de hipertexto) hospedados num servidor *web*, de acesso à Internet. Internet Explorer e Mozilla Firefox são exemplos de *browsers*.

- Evitar *url's* longas ou com intercâmbio de letras e números;
- Respeitar a norma legal vigente

O correio eletrônico é outra aplicação já presente no dia-a-dia das pessoas, e conseqüentemente das organizações. Com ele, além de manter contatos e relacionamentos com *stakeholders*, as pessoas, marcas e empresas podem promover campanhas de comunicação e marketing direcionadas.

“Quem nunca escreveu ou recebeu um *e-mail*, que não deixa de ser a versão cibernética de uma carta postal. Tal é assim, que respeitam o mesmo princípio de criação: cabeçalho, um tratamento adequado às circunstâncias, um texto devidamente separado por vírgulas, pontos e dividido por parágrafos com uma despedida” (Valencia, 2007, p.53).

O mesmo vale para as *newsletter* informativas e promocionais, que hoje geram os “lixos nas caixas de *e-mail*”. Num primeiro momento a explosão das *e-newsletters* foi tanta, que se criaram mecanismos para bloquear propagandas e informações indesejáveis na caixa de correio eletrônico do usuário. Esta forte ação de comunicação direta é feita normalmente quando o usuário é quem a solicita (Anexo 1).

Para Pires (2002), a *e-newsletter* reflete uma oportunidade única de se comunicar com consumidores que querem estar em contato com a organização, sendo uma excelente forma de estabelecer e manter proximidade com seus subscritores. Após o internauta conceder sua autorização para iniciar um diálogo com a empresa, passa a receber constantemente mensagens no seu *e-mail*. No caso dos clubes de futebol, por exemplo, logo após um adepto assinar a *e-newsletter* no *website* do clube, passa a receber informações sobre venda de bilhetes, prestação de serviços, *merchandising*, promoção, notícias do platel e muito mais (Anexo 2).

3. COMUNICAÇÃO *ONLINE* E WEBMARKETING

Após revisão às transformações que as novas tecnologias proporcionam no cotidiano, neste capítulo são vistos pensamentos sobre a comunicação estratégica em ambientes *online*, em destaque a *web*. Nesta perspectiva são discutidos conceitos pertinentes para a comunicação da organização/marca na Internet, como a disciplina usabilidade, que atua na criação de canais virtuais eficientes em termos de funcionalidade.

3.1 Comunicação de marketing em bits

Segundo Alves (2005), o mundo mudou, pois parte virou digital. E a característica positiva do mundo virtual é a possibilidade da interatividade com seu público-alvo, ao identificar em pouco tempo suas necessidades e desejos e oferecer produtos de acordo com seu perfil. Técnicas que buscam a interatividade entre empresa e seu cliente determinam o fluxo de comunicação, tornando-a individualizada. O autor segue sua linha de pensamento sobre marketing na Internet ao sugerir que a interatividade permite que o usuário tenha uma resposta imediata. Ou seja, cada ação do homem corresponde a uma reação praticamente simultânea da máquina ou do meio.

“O que há de mais atraente na interatividade é a possibilidade de manipulação do conteúdo da informação, o que faz com que os veículos de comunicação repensem suas estratégias de comunicação e transitem da lógica da distribuição para a lógica da interatividade... as empresas já começam a se movimentar e vivem uma nova fase de comunicação e querem fugir dos padrões tradicionais de relacionamento com os consumidores (Figura 3)”, (Alves, 2005, p.2).

Massa	Pessoal
Comunicação para a massa	Comunicação com o indivíduo
Aquisição de clientes	Retenção de clientes
Foco no produto	Foco no cliente
Market Share	Share of customer
Monólogo	Diálogo

Figura 3: evolução do relacionamento com o cliente
Fonte: adaptado de Peppers e Rogers (2001)

No tradicional esquema de marketing de Kotler (2000)¹³ as premissas básicas das empresas que querem se destacar no mercado consistem no constante acompanhamento das variáveis ambientais que o influenciam (Figura 4). Segundo o estudioso, esses cenários podem envolver questões econômicas, legais, tecnológicas, culturais, e políticas. Diante da atual preocupação que as corporações dispõem para o meio ambiente, parece ser aconselhável acrescentar o factor ambiental como um cenário influenciador no mercado, mesmo não sendo um elemento evidente no setor do futebol, este tipo de questão tende a aumentar em qualquer ramo. Dentro desse contexto, Porter (1989) sugere que existem cinco forças competitivas básicas que também influenciam no sucesso das organizações, nomeadamente: poder de negociação com fornecedor, poder de negociação com consumidor, concorrência, potenciais entrantes e produtos substitutos.



Figura 4: cenários influenciadores de mercado
Fonte: adaptado de Kotler (2000)

Essas teorias muito já discutidas no mundo real também são aplicadas no mundo virtual, porém com a devida adaptação às particularidades da Internet. Posto assim, cabe a organização ter um apêndice de estratégias digitais no seu plano de comunicação e marketing global, com ações voltadas para o fragmento de público desejado. Segundo

¹³ A referência utilizada no trabalho é a 10ª ed. do livro Administração de Marketing. A primeira edição foi publicada em 1967

Schultz (1999), essas táticas devem ser planejadas com atenção às potencialidades da grande rede: hipertextualidade, multimedialidade, interatividade, instantaneidade, ubiquidade, memória e personalização.

Kitchin (2007 *in* Beech e Chadwick, 2007)¹⁴ aponta para a revolução tecnológica como factor crucial para que a comunicação mediada por computadores se tornasse mais interessante para o internauta e mais eficiente para as organizações. No caso do futebol, Tapp (2004 *in* Beech e Chadwick, 2004)¹⁵ afirma que o desejo do adepto pela informação, produtos e serviços, juntamente com a rapidez da proliferação do uso da rede, geram claras oportunidades para atrair e manter consumidores num universo influenciado pela marca. Thomas (1998) concorda ao ressaltar que através do *website* os clubes de futebol afinam suas estratégias e estabelecem um método de comunicação direto com o mercado.

O designer de interfaces Memória (2005) destaca que o presidente da Microsoft¹⁶, Bill Gates (1996), escreveu um artigo no qual afirmava que o conteúdo era o rei da *web*, mas também justificava que o verdadeiro sentido de conteúdo é muito vasto. Notícias, *softwares*, *games*, entretenimento, desportos, propaganda e comunidades alguns dos itens considerados pelo multimilionário como conteúdo na *web*. O mesmo defende Nielsen (2000) ao fazer uma comparação da teia global com o telefone. Para ele, a semelhança entre os dois é o facto de ambos ter uma comunicação pessoal num canal de baixa fidelidade. Em contraponto, o matemático Odlysko (2001) defende de forma interessante que na Internet o conteúdo não é o rei, pois se assim fosse, a Internet seria apenas uma rede de transmissão de áudio.

A facilidade e a segurança das transações monetárias na Internet garantem que o *cibermarketing* não se limite a trabalhar elementos de informação, mas também ofereça serviços, produtos e relacionamento com a sociedade da informação. Numa organização desportiva isso é representado pelas vendas de bilhetes, equipamentos oficiais, jogos *online* e até mesmo com o pagamento *online* das cotas dos sócios. A comercialização de acesso a conteúdos exclusivos e a transmissão de partidas em direto são outros itens que devem integrar um plano de *cibermarketing*.

¹⁴ Paul Kitchin. *Understanding the sport marketing environment*. pp. 61-82.

¹⁵ Alan Tapp. *eManaging sport customers*. pp. 394-412.

¹⁶ <http://www.microsoft.com>

Beech et al. (2000c) sugerem que se os clubes de futebol adotarem a venda pela Internet como uma ferramenta de marketing seria como liderar para uma mudança fundamental nas atividades de marketing. Isso é, uma troca de atividades entre os paralelos real e virtual. Como caracterizado por Sahay (1998), trata-se de um movimento dos negócios a base dos átomos para os negócios a base de bits. Nesse caso, o diferencial competitivo dos clubes estará baseado na troca de informações interativas, no abastecimento do conteúdo, na qualidade e na velocidade de resposta para a relação homem-máquina.

Essa transformação das atividades do mundo real para o mundo virtual, há muito que já vinha sendo discutida por um dos fundadores do laboratório de multimídia no Massachusetts Institute of Technology (MIT)¹⁷ Nicholas Negroponte (1995) que sugere que “da mesma forma que o bit é um elemento atômico da informação, o pixel é o nível molecular do grafismo. A comunidade da computação gráfica inventou o termo pixel, que vem das palavras *picture* e *element*¹⁸”, (Negroponte, 1995, p.115). Apesar de ter uma visão romântica e positiva da mudança do paradigma da comunicação, ele foi um dos pioneiros na reflexão sobre as alterações da sociedade dos átomos para os bits. “A melhor forma de apreciar os méritos e as consequências de ser digital é refletir na diferença entre bits e átomos”, (Negroponte, 1995, p.19).

A capacidade de mensurar de forma aprofundada o comportamento do utilizador é outra característica ímpar da comunicação em linha. Feita de forma direta (formulários) ou indireta (*cookies*¹⁹) essa arrecadação de dados do visitante possibilita à organização conhecê-lo melhor e, dessa forma, criar uma comunicação sob medida. A busca pelo perfil do consumidor vem a coroar as palavras de Paul (1996), que afirma haver um benefício nesta medida de reconhecimento do indivíduo, principalmente para a construção de uma base de dados que contenha detalhada informação das pessoas para futuras ações promocionais direcionadas aos grupos de semelhante comportamento. Essa comunicação *one-to-one* ganha mais sentido – especialmente na percepção do internauta – quando existe um registro de utilizador do portal, ou seja, através de um *login* único. Conforme apontam Peppers e Rogers (2001), vivemos o período do *one-to-*

¹⁷ <http://web.mit.edu>

¹⁸ Imagem e elemento (tradução livre)

¹⁹ Segundo a enciclopédia *online* Wikipedia, um *cookie* é um grupo de dados trocados entre o navegador e o servidor de páginas, colocado num arquivo (ficheiro) de texto criado no computador do utilizador. Um exemplo é aquele *cookie* que um sítio cria para que você não precise digitar sua senha novamente quando for ao sítio outra vez. Outros sítios podem utilizá-los para guardar as preferências do usuário, por exemplo, quando o sítio lhe permite escolher uma cor de fundo para suas páginas.

one (Figura 5) entre quem produz e quem consome conteúdo, apontado também por McLuhan (2005) como uma transição que materializa a aldeia global do paradigma da massificação para o da individualização.



Figura 5: evolução do marketing
Fonte: adaptado de Peppers e Rogers (2001)

Ao utilizar o mercado desportivo como exemplo, Arthur (2007 *in* Beech e Chadwick, 2007)²⁰ considera que o mix promocional na Internet varia de uma ação de *merchandising* com uma loja virtual, até a autopromoção da marca com um simples *banner online* que promove um seminário interno.

3.2 *One to one*

Embora o marketing direto seja um componente do mix de promoção, a tendência é de que maior parte do foco e dos investimentos da organização sejam reservados para a publicidade, promoção de vendas, vendas diretas e relações públicas. Mesmo que grande parte da atenção esteja focada nessas ferramentas, a oportunidade de ir direto ao assunto gera uma resposta imediata. Lehu (2001), defende que quanto mais personalizada for uma interação, mais eficaz e persuasiva ela será.

²⁰ Dave Arthur. *Strategic sport marketing*. pp. 397-421.

Qualquer clube, pequeno ou grande, tem sócios que querem manifestar o seu interesse pela organização, muito mais, não só querem, como exigem isso. Com a Internet essa exigência é trabalhada de forma imediata e a baixo custo em benefício de ambos os lados (clube e adepto). Fornecer informações para os adeptos através de mensagens consistentes pode ser feito com um clique no botão do rato. A mensagem pode ser personalizada se requerida, e ainda pode ser acompanhada de materiais promocionais do clube ou de terceiros. A eficácia dessas mensagens pode ser monitorada nas respostas dos *e-mails*, na presença do adepto no estádio e no comportamento de compra nas lojas do clube no mundo real e virtual.

Segundo Turner (2007), as organizações desportivas estão numa posição na qual têm a obrigação de questionar os interesses dos seus consumidores. Questões como: quem será o melhor jogador da semana ou classifique o serviço do estádio, permitem que o clube esteja atento à opinião pública²¹ e com isso modifique, se necessário, as estratégias de comunicação com o mercado. O autor sugere que ao se registrar em listas de *e-mails* através do *website*, e também, se cadastrar como membro do ambiente *online* do clube, é normalmente um aplicativo gratuito que incentiva a comunicação one-to-one. Ele ainda recorda que o processo de registro é instantâneo e garante acesso a áreas restritas do portal e também fornece exclusividade a promoções e diálogo com a organização. De facto, o autor explica que as pessoas que se registram no *website* costumam ser mais receptivas a promoções e questionários que envolvam o clube. Sendo assim, o trabalho de captação e gerenciamento de dados do consumidor no desporto é menos preocupante para os clubes do que para as empresas do mercado em geral. Clubes de futebol têm uma identidade de marca muito forte com os seus adeptos, o que assegura um nível de fidelidade altíssimo e uma rara, diria até que impossível, atitude de troca de distintivos.

Gallo (2007) sugere alguns passos para uma companhia oferecer tratamento diferenciado aos seus clientes. Elas se baseiam numa certa e adequada estratégia de fragmentação, que engloba os clientes similares num mesmo grupo específico e também os tira de lá quando o seu perfil variar. Aqui está o desafio, pois “os consumidores não são seres estáticos, são pessoas em permanente evolução. Ao mesmo tempo que variam

²¹ Lippman (1922)

sua vida, eles alteram os seus hábitos como consumidores” (Gallo, 2007, p.83). O espanhol afirma que cada cliente é diferente e por isso merece um tratamento diferente.

“Há relativamente pouco tempo, às empresas custava muito caro realizar uma campanha de marketing relacional, devido ao alto incremento que os custos poderiam levar. Devia de ser feito cara-a-cara e isso implicava inversões custosas. Com o advento da Internet, do *e-mail*, do CRM ou das centrais telefônicas automatizadas, a interação aumentou enormemente. Assim, todas as novas tecnologias têm feito com que cada vez mais empresas, não importa o seu tamanho ou à que se dedicam, tenham que pensar seriamente como vão se comunicar com seus clientes” (Gallo, 2007, p.84).

Ao refletir sobre o assunto, o espanhol supõe que personalizar não é somente ser capaz de chamar alguém pelo nome ou fazer uma campanha que identifique um por um dos consumidores. Para ele, personalizar é afinar as estratégias de segmentação até obter perfis muito delimitados de indivíduos ou organizações, com características parecidas, mas também com um valor e uma capacidade de rota similar para a companhia focar suas ações de comunicação e marketing. Para entender alguns dos principais conceitos do marketing *one-to-one*, Gallo sugere uma listagem de apontamentos que confrontam o marketing tradicional, desenvolvida pela dupla Peppers e Rogers (2001), e que é descrita nos tópicos abaixo e na imagem a seguir (Figura 6):

- Enquanto o marketing tradicional tem seu foco na cota de mercado (*market share*), o marketing *one to one* atende a cota de clientes (*share of customer*);
- O marketing tradicional se baseia em produtos ou serviços diferenciados para o conjunto do mercado, enquanto que o marketing *one-to-one* defende a criação de estratégias diferenciadas para os grupos de cliente;
- O produto é o centro da gestão do marketing tradicional, enquanto que o marketing *one-to-one* focaliza seus esforços na gestão de clientes;
- O marketing tradicional observa o cliente como um inimigo a conquistar, já o *one-to-one* vê o cliente como um colaborador para o crescimento e aprimoramento da organização, dos seus produtos e dos seus serviços;

- A luta por clientes que se adaptam ao lançamento de novos produtos faz parte da rotina do marketing tradicional, por sua vez no *one-to-one* a preocupação está na busca por produtos que se adaptem ao consumidor;
- O marketing tradicional recorre a ações massivas de publicidade, enquanto que o *one-to-one* se fundamenta na elaboração de mensagens personalizadas;
- O marketing tradicional utiliza promoções padrões, já o *one-to-one* recorre a incentivos adaptados a cada nicho de consumo.

Marketing Tradicional	Marketing One-to-One
- Cota de mercado	- Cota de cliente
- Diferencia produtos	- Diferencia consumidores
- Cliente é rival (inimigo a ser conquistado)	- Gestão dos clientes (aliados)
- Encontrar clientes para os produtos da empresa	- Encontrar produtos para os clientes

Figura 6: marketing tradicional frente ao *one to one*
 Fonte: adaptado de Peppers e Rogers (2001)

Além da listagem de compreensão dos princípios do marketing *one-to-one*, a dupla de investigadores desenvolveu uma ferramenta que conduz os gestores e pesquisadores de marketing e comunicação estratégica na elaboração do plano de comunicação *one-to-one* da corporação. Nela, existem quatro dimensões norteadoras que fazem parte do processo: identificar, diferenciar, interagir e customizar. Todas elas representam etapas pelas quais o projeto deve passar, nas quais convêm serem respondidos os seguintes questionamentos:

- Identificar os clientes de forma personalizada
 - Quem são os clientes de maior valor?
 - A empresa tem uma estratégia definida em função deste valor?
 - Que clientes faltam ser identificados e de que forma rastreá-los?
 - Que tipo de informações do cliente a empresa possui e onde se encontra essa informação?
 - A empresa conta com uma análise adequada destas informações?
 - Essa análise se traduz em adequadas estratégias de marketing e comunicação?

- Diferenciar os clientes por valor e necessidades
 - A empresa sabe distinguir seus clientes em função do potencial de compra (*lifetime value*)?
 - Sabe distinguir seus clientes por segmentos de necessidade?
 - Quais são as perguntas chaves que devem nortear a empresa na hora de saber qual o valor e a necessidade do público-alvo?
 - Que informações a empresa tem que possuir para determinar as necessidades dos clientes?

- Interagir com os clientes otimizando custos
 - Em qual canal e de que forma se pode otimizar o contato com o cliente?
 - Que necessidades do cliente somos capazes de antecipar?
 - Como podemos medir está interação com o cliente?
 - Podemos transformar nossos monólogos em diálogos?
 - De que forma beneficiamos o cliente com as informações dele que temos em mãos?

- Customizar a cultura empresarial
 - Como podemos melhorar nossos produtos, serviços e mensagens para ajustar-nos as necessidades do cliente?
 - Que devemos oferecer aos clientes de maior valor para elevar o share of customer?
 - Como podemos poupar tempo, esforço e dinheiro ao cliente e, por vez, gerar maior ingresso para a companhia?

3.3 Comunicação viral

Conforme Kotler et al. (2006), a comunicação viral é uma estratégia que utiliza o popular boca-à-boca para plantar uma mensagem num nicho e conectar-se com os potenciais consumidores. Conduzida pela tecnologia e pela fragmentação, o antigo passa-palavra é agora muito importante para a comunicação das empresas. Como vírus, as mensagens são injetadas em consumidores selecionados e logo repassadas por eles mesmos para as respectivas redes de amigos. Segundo os autores, a chave da comunicação viral na Internet é espalhar um *buzz*, um burburinho, sobre o produto e fazer com que o maior número de pessoas comente sobre ele no seu cotidiano real ou virtual. Um ponto de partida para iniciar a comunicação viral é identificar os melhores disseminadores da informação, num clube de futebol esse alvo seriam adeptos influenciadores sobre os demais.

Um exemplo interessante de comunicação viral no ciberespaço da bola é retratado por Beech et al. (2000b). Eles identificaram que o clube inglês Wigan Athletic²², disponibilizou no *website* cartões digitais do clube que valiam descontos aos adeptos que descarregassem-no. Descontos para variados produtos e serviços do clube. A campanha foi lançada por *e-mail* para os principais formadores de opinião (sócios e jornalistas). Além de aumentar o tráfego do *website* devido a febre dos *cards*, a organização desportiva faturou com a publicação de publicidade no cartão de descontos, onde marcas terceiras alinhadas ao perfil de cada *ciberadepto* foram promovidas.

Num resumo, o marketing viral descreve qualquer estratégia que estimule o indivíduo a transmitir uma mensagem de marketing para outros, criando potencial para o crescimento exponencial da exposição, e capacidade de influenciar, da mensagem. A forma de crescimento é exponencial, pois no princípio poucos notam, quando se torna numerosa é que todos querem saber dela. Na revista *online* Viral Marketer²³, há um estudo que revela 64% de positivo em relação às pessoas que experimentam uma comunicação viral *online* enviada por um amigo. O estudo ainda aponta norteadores para o sucesso de uma campanha viral:

- Dar produtos ou serviços gratuitos;
- Criar formas de transmissão fácil para a disseminação da mensagem;
- Ter a capacidade de crescer rapidamente da pequena para grande escala;
- Explorar motivadores e comportamentos comuns;
- Usar redes de comunidades já existentes;
- Aproveitar os recursos alheios.

3.4 Base de dados

Se o objetivo do *website* do clube é manter a comunicação centrada no internauta, é imperativo que existam manobras de recolha de informações sobre os seus costumes, hábitos e preferências ao surfar na rede. Com a criação de uma base de dados fragmentada por grupos de consumidores, existem mais incentivos para a personalização da comunicação. Nota-se que nesta primeira década do século XXI esta filtragem dos

²² <http://www.wiganlatics.premiumtv.co.uk>

²³ <http://www.viralmarketer.com>

consumidores virtuais ganha importância no universo empresarial, e mais, com a chegada da *Web 2.0* e com o amadurecimento do pensamento *online* das corporações, essa tendência passa a ser uma rotina dos gabinetes de comunicação. (Calligaris, 2007).

Na *web* tradicional as informações dos cadastros e os cliques em *banners online* já geravam o chamado ‘bando de dados’, uma quantidade enorme de informações sem uma aplicação prática. Com a *Web 2.0*, essa quantidade de informações se multiplica. “É difícil administrar o espaço que a *Web 2.0* abre. Por isso são raras as empresas que conseguem tirar proveito dessas ferramentas. Seus consumidores podem dar opiniões sobre detalhes e até chegar ao ponto de criar um produto.” (Calligaris, 2007, p.2).

3.5 Usabilidade na *web*

Atuando em benefício da facilidade da experiência personalizada do humano diante da interface *web*, a usabilidade se apresenta como uma disciplina harmonizadora entre o utilizador e o sistema. No caso da *web*, a interface é caracterizada pela presença de recursos hipermediáticos que podem gerar confusão para o visitante se não forem planejados, sinalizados e testados antes da publicação do *website* na Internet. Diante de receptores evoluídos, que querem interagir com os conteúdos, é imperativo garantir que a experiência do visitante seja perfeita. Uma relação homem-máquina na qual facilmente se compreenda a estrutura navegacional do ambiente.

Segundo Memória (2005), a interface bem projetada deve facilitar o uso e possibilitar que a busca por informações seja fácil. Ela deve ser transparente para o usuário. Na Internet, essas qualidades são estratégicas e de extrema importância para que um produto *online* obtenha sucesso.

“O designer deve sempre ter a atenção voltada para uma visão macro (a verdadeira função da página, do produto), sem esquecer de uma visão micro (pequenos detalhes que fazem a diferença). Por outro lado, é preciso ter muito cuidado ao perder tempo discutindo pequenas questões que podem ser insignificantes para o resultado final”, (Memória, 2005, p.46).

O designer brasileiro sustenta que a *web* é um sistema baseado em navegações, sendo esta sua característica básica e primordial, que possibilita o acesso a informações de forma não-linear:

“Na Internet o usuário está no comando, não precisa consumir conteúdos de forma linear, daí a vocação de ser um meio orientado ao usuário. Gosto de falar que navegando a gente se entende por considerar que as interfaces e o projeto da navegação são muito parecidos com uma conversa, um diálogo entre duas pessoas. Eu faço as perguntas e a interface responde, ela pede uma reação e eu continuo o bate-papo. Conversando a gente se entende. É uma experiência ativa, diferente da TV, por exemplo, que proporciona experiência passiva”, (Memória, 2005, p.50).

Apesar de ser um radical a favor da comunicação centrada no internauta, Nielsen (2000) é feliz na elaboração de muitas defesas ao tema. Ele considera que a usabilidade governa a *web*, nomeadamente, se o cliente não encontrar o produto, ele não o comprará. O norte-americano segue o raciocínio a favor da usabilidade ao argumentar que a *web* é o ambiente no qual o poder do cliente se manifesta no mais alto grau, pois quem clica no rato decide tudo. Ou seja, é tão fácil ir a outro lugar; todos os concorrentes do mundo estão a um simples clique de distância. Com visão também interessante da usabilidade, Castells (2003) aponta três agentes que atuam na relação internauta-website: navegabilidade, objetividade e visibilidade (Figura 7).

Em artigo publicado no portal de notícias Information Week²⁴, Nielsen e Norman (2007) afirmam que usabilidade não é sinônimo de luxúria. Na publicação eles fundamentam que é mais valia para uma organização investir no orçamento de re-design de um *website*, do que gastar o dobro em publicidade para atrair cliente.

“Para dobrar o sucesso de um *website* você precisa dobrar o número de visitantes ou dobrar a taxa de satisfação do visitante. Para dobrar o número de visitantes, você terá que dobrar o orçamento em publicidade, ou mais. Para dobrar a percentagem de quem realiza com sucesso uma compra ou busca uma informação (e consequentemente gasta mais tempo no portal) basta uma simples re-qualificação no design do seu *website* guiado por um processo de design centrado no internauta” (Nielsen & Norman, 2007, p.2).

No artigo, os estudiosos insistem em questionar o sucesso da *web*, tendo em vista que a maioria dos ambientes virtuais disponíveis são fracassos em termos de usabilidade:

“Mesmo que 90% do design que existe na *web* seja obviamente pobre na perspectiva da funcionalidade, as pessoas gastam apenas 10% do seu tempo neles. Assim que descobrirem que o portal está cheio de imagens e informações inúteis, eles vão para qualquer outro lado. Pior ainda, eles dificilmente voltarão... quando tiverem uma experiência positiva estarão aptos para voltar, e você ganha uma maior exposição, ou ainda, maior lucro monetário. Quando tiverem

²⁴ <http://www.informationweek.com>

uma má experiência, nunca retornarão, o que é um tremendo desperdício de dinheiro. De qualquer forma, as pessoas sempre gravitarão para locais em que são bem tratadas” (Nielsen & Norman, 2007, p.2).



Figura 7: elementos da usabilidade
Fonte: adaptado de Nielsen (2000) e Castells (1999)

- **Navegabilidade:** representada nos *websites* pelos menus e *hiperlinks*, a navegabilidade é a forma como o internauta busca e surfa pelas informações. Simone (2001) explica que o responsável pela arquitetura do portal não pode dar brechas para que o indivíduo se perca em redundâncias ou que se perca pelas páginas internas. Segundo ele, o uso de atalhos para informações complementares é necessário para uma navegação tranquila e sem erros. Aqui entram algumas peças importantes nesta abordagem como, por exemplo, o buscador e o *breadcrumbs*²⁵. O primeiro mostra-se fundamental, principalmente por causa da cultura ‘googleniana’ em que vivemos, onde os motores de busca agilizam um trabalho de procura pelos conteúdos. O segundo também é relevante para um portal, nomeadamente nos que possuem uma vasta estrutura de diversos conteúdos, porque orienta o visitante nas mais complicadas situações: onde está, de onde veio e para onde posso ir.
- **Objetividade:** o *website* deve ser objetivo a ponto de passar a informação necessária no menor tempo (Moherdau, 2002). Para agilizar a leitura do visitante, os parágrafos das notícias, por exemplo, sejam curtos e com hiperligações (*hiperlinks*). “Ir direto ao assunto parece ser uma necessidade visível. O internauta, na maioria das vezes, busca informações específicas, sem rodeios. Seja direto e use *links* para desenvolver tópicos úteis para o visitante”. (Simone, 2001, p.17).

²⁵ *Breadcrumbs* é o sistema de navegação estrutural de um *website*. Sua tradução “migalhas de pão” vem do conto infantil João e Maria, por causa do mesmo efeito que tem ao deixar marcado os lugares por onde o internauta já passou e onde está no momento.

- **Visibilidade:** a facilidade com que o conteúdo de interesse do *website* é identificado e a forma como ele é diagramado na página principal são fatores importantes para a boa visibilidade do conteúdo. Simone (2001) explica que deve haver uma harmonia entre todos elementos do *site*, e acrescenta que a missão da visibilidade se baseia em deixar as principais informações acessíveis. Para facilitar a identificação do tipo de conteúdo disposto no *site*, e a sua paginação, Nielsen e Tahir (2002) desenvolveram um estudo de mapeamento da comunicação da *homepage*. Na publicação sugerem que a página inicial tenha o mesmo impacto que um cartão de visita corporativo durante uma feira de negócios, pois se trata da primeira imagem que o receptor tem de si, em especial, se for a primeira vez que dialogam. Seja por causa do aspecto visual, do conteúdo ou da funcionalidade, a primeira página do portal tem força para formar percepção positiva ou negativa da marca, em especial entre internautas que visitam-na pela primeira vez.
- **Disposição de conteúdo (paginação):** o estudo de Nielsen e Tahir (2002) sobre o tipo e disposição do conteúdo na *homepage* considera que existem sete categorias a serem paginadas num *website*: identificação, conteúdo de interesse, autopromoção, navegação, preenchimento, publicidade e sem uso. A finalidade desta classificação, segundo os norte-americanos, é obter uma idéia geral dos conteúdos que o portal prioriza no seu espaço na *web*. Isso significa medir os pixels ocupados pela soma do conteúdo de cada categoria, e que depois pode ser apresentado em percentagem de espaço ocupado da área total. Oliveira, Paula e Martins (2005), explicam a classificação dessas sete categorias através da imagem seguinte (Figura 8).

Categoria	Conteúdos
Identificação	Área composta pelo logo (marca) da instituição, bem como qualquer componente que identifique a instituição a qual o <i>website</i> representa.
Conteúdo de interesse	Informação realmente importante. Ex: num jornal <i>online</i> as notícias são o conteúdo de principal interesse. Num clube de futebol essa gama é mais vasta - notícias, agenda, estatísticas, plantel...
Autopromoção	Alguns <i>links</i> referenciando páginas que, acessadas pelo usuário certamente trarão algum tipo de benefício para a instituição do portal. Esse tipo de conteúdo diferencia-se do item publicidade (ver a seguir), pois na autopromoção a publicidade é da própria instituição.
Navegação	Qualquer componente que permita navegar entre as páginas do portal e que oriente o visitante durante sua experiência com a interface do <i>website</i> .
Preenchimento	Usado para embelezar a página <i>web</i> , ocupando áreas com informações irrelevantes e de pouco valor para os objetivos do portal; normalmente são imagens, ou, barras separadoras de conteúdo.
Publicidade	Qualquer <i>link</i> , imagem ou animação referente à página, de outra empresa ou instituição, que possivelmente patrocine a organização proprietária do portal
Sem uso	Área sem utilização direta na <i>homepage</i> , mas necessária para a separação entre diferentes tipos de conteúdos; é resultante do espaço total, subtraído pela soma de todos os espaços selecionados. Os espaços em branco utilizados para o descanso das vistas do internauta são classificados aqui como espaços sem uso, porém sua função é importante para o conjunto do projeto.

Figura 8: categorias de conteúdo na *homepage*
 Fonte: adaptado de Oliveira et al. (2005)

Devidamente caracterizado o conteúdo da página inicial, Nielsen e Tahir (2002) apontam a navegabilidade, objetividade e visibilidade de cada item exposto na interface. Como esses itens variam de *webmercado* para *webmercado*, eles sugerem centenas de dicas para otimizar a usabilidade da *homepage*. Abaixo estão listadas algumas delas:

- a) Priorize o conteúdo;
- b) Utilize textos curtos;
- c) Insira componentes que requeiram tempo mínimo para baixa de arquivos;
- d) Construa um *site* que seja facilmente manuseável e relevante para os usuários;
- e) Utilize *links* e *hiperlinks* padronizados para ampliar informação;
- f) Utilize títulos de *links* e páginas claras, simples, diretas, precisas e informativas;

- g) Atualize constantemente as informações e promoções;
- h) Mantenha informação antiga apenas se ainda for relevante para o usuário, para uma possível fonte de pesquisa;
- i) Desenhe o *website* de maneira semelhante à maioria dos concorrentes, sem muitas inovações, mantendo o mecanismo de navegação padrão (familiarização);
- j) Contextualize as páginas através de pistas de navegação (*breadcrumbs*);
- k) Faça com que os mecanismos de navegação tenham a mesma aparência e funcionem sempre do mesmo modo;
- l) Forneça fontes, autor, instituição, ano de publicação, data da última atualização do portal, informações relevantes e que dêem confiabilidade ao *website*;
- m) Evite o abuso de propaganda, *links* e cores para outros *websites*.

Neste terceiro capítulo foram abordados conceitos pertinentes para a comunicação estratégica de uma organização/marca através da web, especialmente no universo dos *websites* e *e-newsletters*. Essa compreensão arma uma ponte para o próximo capítulo, no qual o desporto, através do mercado do futebol, passa a ser aprofundado.

4. O *CIBERMARKETING* NO FUTEBOL

Neste capítulo são apresentadas teorias sobre o mercado do futebol e seu crescimento como desporto e negócio. Aqui também se inicia a exploração ao objeto deste estudo, a comunicação dos *websites* de futebol, com a compreensão de conceitos de comunicação e marketing para o desporto e um reconhecimento do cenário português de usuários de Internet, fãs de futebol e organizações desportivas. O termo *cibermarketing* aqui empregado se refere às estratégias de marketing e comunicação situadas no ciberespaço, em especial, neste estudo, no que se refere a ações de comunicação *online* e *webmarketing* presentes nos *websites* dos clubes de futebol portugueses.

4.1 Ciclo evolutivo do futebol como um negócio

O interesse no futebol e no uso da Internet são fenômenos contemporâneos significantes. Delpy e Bosetti (1998) sugerem que existe uma relação positiva entre os adeptos dos desportos e os usuários da *web*. Defendem que a rede ajudou a facilitar a comunicação aberta e veloz com os usuários, e isto para ir de encontro com a idéia de que os torcedores de futebol querem interagir de forma mais ativa com a marca escolhida. Quanto mais freqüente, disponível e interativo for o contato do clube com os indivíduos, mais usuários vão usar o canal de comunicação.

“A troca de informações interativas, o tipo de conteúdo disponibilizado, a qualidade e a velocidade de resposta do portal são atributos importantes para se obter vantagem competitiva no mundo virtual. Para os adeptos com forte filiação à marca (adeptos, claques organizadas, sócios...), estes são agentes importantes para criar uma idéia positiva entre a percepção do futebol e dos serviços oferecidos. Para as organizações e ou pessoas que procuram comprar produtos e serviços, os clubes podem explorar a tecnologia da rede a fim de estabelecer uma vantagem sobre os rivais”, (Chadwick e Clowes, 1998, p.25).

As experiências com o *e-business* e o *e-commerce* colaboraram para o surgimento do termo *sport e-business*. Um mix, que de acordo com O’Beirne e Stoney (2004 *in* Beech e Chadwick, 2004)²⁶, é composto por organizações desportivas (associações, ligas e clubes) que utilizam a rede como um canal em linha para aumentar a oferta de serviço e

²⁶ Cameron O’Beirne e Susan Stoney. *Information technology and management information systems in sport*. pp. 268-290.

diálogo com o consumidor. Para essas empresas o marketing *one-to-one* consiste na capacidade de rastrear o acesso do internauta, na habilidade de atrair audiência, fomentar o ritual de acesso e otimizar as ferramentas de tecnologia *online* (*chats, streaming, cookies, games, etc...*). Heilburn (1998), sugere que a *World Wide Web* alavanca o tradicional plano de marketing e ainda reforça a mensagem das campanhas de comunicação. Para os clubes de futebol, isto poderia significar a criação de ligações no *website*, como a divulgação de promoções nas salas de bate-papo *online* ou a divulgação da venda *online* de bilhetes nos placares do estádio durante jogos oficiais.

Assim como nos negócios tradicionais, a evolução do futebol foi influenciada diretamente pela sociedade. Beech e Chadwick (2004) desenvolveram um gráfico com escalas de evolução e revolução entre os períodos de mudanças da modalidade (Figura 9). A evolução equivale aos períodos de aprimoramento da modalidade, enquanto que a revolução representa marcos fundamentais para o desenvolvimento do futebol, tanto como desporto, como um negócio. Ambas representam crescimento para o desporto dentro da linha do tempo, porém, os períodos de revolução trouxeram maiores benefícios. A seguir estão listados os períodos da evolução do futebol:

- **Fundação:** início do desporto com uma bola e duas equipes sem limite de jogadores. O objetivo de somar pontos ainda não havia sido definido.
- **Codificação:** surgem regras do jogo com 11 jogadores de cada lado de uma arena delimitada com o objetivo de pontuar de uma única forma, o gol.
- **Extratificação:** surgem associações de futebol, em especial na Europa, que são responsáveis por organizar ligas locais e nacionais.
- **Profissionalização:** o futebol ganha popularidade global e os jogadores passam a ser empregados de forma legal.
- **Pós-profissionalização:** devido a grande adesão dos clubes às associações desportivas, são criadas divisões nas ligas oficiais.
- **Comercialização:** em 1960 os clubes realizam grandes negócios financeiros com os patrocinadores e vendem direitos de transmissão televisiva ou radiofônica das partidas. Nos anos 90 ganha força o *merchandising* e, depois, a presença *online*.

- **Pós-comercialização:** momento de transição, ainda de diretrizes incertas, e com forte inclinação para o relacionamento. As vias digitais são de facto uma forma promissora para manter esse diálogo personalizado com o consumidor.



Figura 9: evolução/revolução do futebol
 Fonte: adaptado de Beech e Chadwick (2004)

Conforme Sullivan (2004 *in* Beech e Chadwick, 2004)²⁷, o papel do marketing desportivo é satisfazer as necessidades dos consumidores com produtos e serviços que ofereçam benefícios em relação aos de outros competidores, sempre de forma lucrativa. “Os fãs querem excitação, sentido de grupo, instinto de rivalidade, sucesso da equipe e um ambiente seguro para atividade com amigos e familiares”, (Sullivan, 2004, p.129). Ele também explica que essa orientação ao mercado – feita através de auditoria de marketing desportivo, esquematizada na identificação da área de atuação e nos seus pontos chaves, no conhecimento do macro-ambiente (político, social, tecnológico, econômico e psicológico), na avaliação do consumidor (necessidades, perfil, comportamento), no domínio do mercado-alvo (tamanho, taxa de crescimento, oportunidades e ameaças), e por fim no conhecimento interno da própria organização (forças e fraquezas) – faz com que o futebol adapte-se às exigências do consumo atual.

Nos desportos, a possibilidade de criar formas inovadoras de se comunicar na *web* faz com que os clubes desenvolvam táticas que influenciam diretamente no relacionamento (interatividade, entretenimento, diálogo), negócios (comércio, serviços)

²⁷ Malcolm Sullivan. *Sport Marketing*. pp. 154-190.

e informação (notícias, dados da equipe, curiosidades) com seu público-alvo. Nota-se também que atualmente esses três itens ganham maior atenção das equipes de comunicação e marketing dos clubes de futebol. Na Inglaterra, por exemplo, um estudo realizado por Beech et al. (2000d) revela que dos 20 *websites* dos clubes da English Premiership League²⁸, apenas um não coloca esses três itens como norteadores das ações de comunicação no *website*. Os pesquisadores britânicos vão mais longe ao dizer que os principais concorrentes dos *websites* oficiais não são os seus rivais da relva, mas sim os portais e *blogs* feitos por adeptos da própria marca.

A presença na *web* é hoje um projeto que exige planeamento pormenorizado, o que significa realizar forte acompanhamento das tendências de TIC e do comportamento do utilizador. Apesar de muitos clubes desportivos ainda estarem distantes do uso potencial da Internet a exemplo dos norte-americanos das áreas do basebol, basquetebol e futebol americano, já há um desenvolvimento de ferramentas interessantes nos portais. Exemplo disto foi a campanha de venda de bilhetes realizada no portal do Sporting Clube de Portugal²⁹. Nela, o visitante incluía seu nome e telefone num formulário que o permitia ver um vídeo promocional. A mensagem do vídeo era basicamente uma simulação da equipe técnica e jogadores a espera da presença do internauta para iniciar a temporada. Inclusive o nome que o visitante colocasse no formulário de acesso ao *spot* era visualizado na lista de convocados por Paulo Bento, treinador do Sporting. Após visto o vídeo, o internauta recebia uma chamada telefônica gravada com a voz do treinador a convocar para adesão às promoções de bilhetes da temporada.

Apesar de se identificar inúmeras práticas exemplares de *webmarketing* no mercado do desporto, num modo geral a realidade é negativa, pois são poucos os que realmente dão a devida atenção e recursos financeiros para se criar um ambiente *web* rodeado por elementos de informação, comércio/serviços e relacionamento (Figura 10).

²⁸ English Premiere League é a divisão com os principais clubes de futebol da Inglaterra.

²⁹ Campanha de comunicação interativa realizada entre julho e setembro de 2007 no endereço eletrônico <http://www.sporting.pt>.

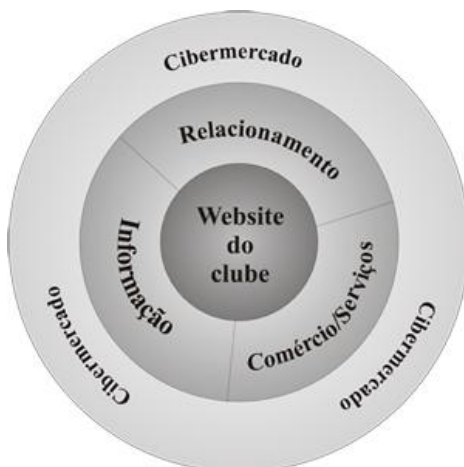


Figura 10: *cibermarketing* no futebol
 Fonte: adaptado de Beech et al. (2000d)

4.2 O cibermercado da bola em Portugal

O *cibermercado* em Portugal, assim como na maioria do globo, está em constante evolução. Num estudo apresentado na defesa de doutoramento de Lopes Antunes (2007)³⁰ é possível identificar essa projeção em aspectos (tecnológico e cultural) e nichos (etários e socio-econômicos). Um dos pontos mais salientes desta pesquisa é a forma positiva de como a Internet é utilizada entre o público de 16 à 34 anos, com formação secundária ou superior. Entre os cargos das pessoas que usam a grande rede os estudantes se destacam, sendo 96% dos estudantes entrevistados utilizadores da Internet em 2006. Em relação ao ano de 2002, quando a porcentagem era de 75%, observa-se um crescimento de 26% na presença da Internet no cotidiano dos questionados (Tabela 1 e Tabela 2).

Em relação a frequência e ao local de uso, os entrevistados revelam que aumentaram sua qualidade de vida digital. Isso porque os resultados mostram um incremento em dados como: uso diário da Internet, acesso a banda larga em casa e adesão ao *e-commerce*. Apesar deste último apresentar um crescimento ainda modesto em relação aos Estados Unidos e ao Japão, os portugueses se destacam no que corresponde a compra *online* de livros, viagens, hospedagens, bilhetes para eventos e espetáculos, equipamentos desportivos e roupas. Esses são dados que favorecem os clubes portugueses de futebol, pois além da cultura da bola ser excessiva no país, os produtos e

³⁰ Universidade de Aveiro (<http://www.ua.pt>)

serviços procurados na *web*, segundo a investigação de Lopes Antunes (2007), condizem com as oportunidades para o mercado em que atuam.

	2002	2003	2004	2005	2006
SEXO					
Masculino	24	29	32	35	39
Feminino	15	27	27	27	22
FAIXA ETÁRIA					
16-24 anos	43	56	64	70	75
25-34 anos	30	37	43	46	54
35-44 anos	18	22	30	34	36
45-54 anos	4	18	20	21	24
55-64 anos	4	7	8	10	10
65 anos ...	1	1	2	2	3
ESCOLARIDADE					
Até 3º ciclo	9	12	14	16	19
Secundário	57	67	73	77	80
Superior	69	78	84	85	87
TRABALHO					
Estudante	75	83	91	95	96
Empregado	21	28	34	36	42
Desempregado	18	13	15	19	25
Reformado	3	3	3	4	6

Tabela 1: perfil dos utilizadores de Internet em Portugal (em %)
 Fonte: adaptado de Lopes Antunes (2007)

De acordo com dados dos clubes de futebol que integram a primeira divisão da LPFP, publicados em estudos de mercado da Deloitte³¹ e de A Bola³², em Portugal existem três classificações para as organizações desportivas desta modalidade, que são ordenadas pelo número de sócios³³ e pela receita financeira³⁴ (Tabela 3), nomeadamente: grandes, intermediários e pequenos clubes. Dos dezesseis clubes portugueses, apenas três entraram para o grupo de grande organização desportiva, com número de sócios acima dos 80 mil e uma receita anual acima dos 40,2 milhões de euros (Benfica, Porto e Sporting). Na classe de intermediários aparecem nove clubes, que possuem entre 15 e 25 mil sócios e receita anual entre 4,0 e 15,0 milhões de euros (Académica, Belenenses, Braga, Boavista, Guimarães, Leiria³⁵, Marítimo, Nacional e Vitória de Setúbal). A categoria dos pequenos é formada por cinco clubes, que têm 2 a 7 mil sócios e receita anual abaixo de 4 milhões de euros (Estrela da Amadora, Leixões, Naval e Paços de Ferreira).

³¹ As Finanças do Futebol Profissional – Portugal 2005/2006. Deloitte / A Bola (Ed. 2007), Lisboa.

³² Cadernos A Bola - Futebol 2007/2008. A Bola (Ed.08/2007), Lisboa.

³³ Época 2007/2008.

³⁴ Época 2005/2006.

³⁵ Apesar de ter um número de sócios inferior ao da categoria intermediária, foi considerado adequado classificar o clube como integrante da classe pelo seu nível favorável de receita.

PRINCIPAIS INDICADORES	2002	2003	2004	2005	2006
Utilizador de computador	27	36	37	40	42
Existem computador em casa	27	38	41	42	45
Utilizador de internet	19	26	29	32	36
Existe ligação à internet em casa	15	22	26	31	35
Existe ligação à internet em casa através da banda larga	-	8	12	20	24
Utilizador de e-commerce	2	2	3	4	5
FREQUÊNCIA E USO	2002	2003	2004	2005	2006
Todos ou quase todos os dias	41	50	53	59	62
Uma vez por semana	19	35	32	28	26
Uma vez por mês	5	8	11	10	8
Menos de uma vez por mês	-	6	3	3	3
Em casa	60	57	58	61	65
No trabalho	47	49	50	48	46
Casa de familiares e amigos	9	22	20	24	28
Escola e universidade	25	26	25	24	22
Bibliotecas públicas	3	4	9	9	8
Cibercafés e gerais pagos	2	3	3	4	5
Serviços públicos gratuitos	-	2	4	4	5
USO DO E-COMMERCE	2002	2003	2004	2005	2006
PRODUTOS ADQUIRIDOS					
<i>Livro, revista e jornal</i>	-	40	37	32	36
<i>Viagens e hospedagem</i>	-	24	18	16	24
<i>Filmes e música</i>	-	23	21	25	23
<i>Bilhetes para eventos</i>	-	25	18	24	20
<i>Roupas e equip. desportivo</i>	-	16	13	19	19
<i>Equipamento eletrónico</i>	-	20	16	18	16
MODOS DE PAGAMENTO					
<i>Online com cartão de crédito</i>	-	-	65	41	56
<i>Multibanco</i>	-	-	40	23	22
<i>Pagamento no ato da entrega</i>	-	-	41	26	18
<i>Reembolso postal</i>	-	-	51	26	18
RAZÃO DE COMPRAR NA WEB					
Comodidade	-	-	-	77	81
Rapidez na compra	-	-	-	60	70
Variedade de produtos	-	-	-	59	61
Informação detalhada	-	-	-	58	59
Bens e serviços 24h por dia	-	-	-	57	59
Facilidade em comparar preços	-	-	-	52	58

Tabela 2: indicadores da sociedade da informação em Portugal (em %)
 Fonte: adaptado de Lopes Antunes (2007)

CLUBE	RECEITA*	Nº SÓCIOS**
Académica →	7,0 milhões	21.000
Belenenses →	6,3 milhões	18.200
Benfica ↑	63,5 milhões	160.000
Boavista →	11,6 milhões	17.500
Braga →	12,5 milhões	20.000
Estrela da Amadora ↓	3,6 milhões	6.800
Guimarães →	9,3 milhões	24.000
Leiria →	7,6 milhões	2.643
Leixões ↓	?	7.500
Marítimo →	8,0 milhões	10.000
Nacional →	5,8 milhões	3.600
Naval ↓	1,5 milhões	2.200
Paços de Ferreira ↓	2,8 milhões	3.000
Porto ↑	45,2 milhões	102.000
Sporting ↑	40,2 milhões	90.000
Vitória de Setúbal →	4,0 milhões	16.400

* Época 2005/2006
** Época 2007/2008

↑ Grande → Intermediário ↓ Pequeno

Tabela 3: categorias dos clubes que integram a LPFP
 Fonte: adaptado de As Finanças do Futebol Profissional (2007)

4.3 O ciberadepto

Armstrong e Hagel (1996) entendem que o *ciberadepto* é um indivíduo com potencial motivação para interatividade com o clube. Extraindo idéias de Belk et al. (1988) e Berthon et al. (1996), a dupla de investigadores sugere que:

“A Internet se assemelha a um mercado de pulgas. Ou seja, os indivíduos que acessam informações dos clubes na rede geralmente migram do comportamento passivo para uma atitude de busca ativa por notícias e produtos que possam ser comprados de forma *online*. Isto implica que o mercado baseado na Internet oferecido pelos clubes de futebol seja extremamente fragmentado e altamente segmentado”, (Armstrong e Hagel, 1996, p.138).

Mesmo que o consumidor seja um adepto fiel e não mude de equipe caso o *website* seja um desastre, a Internet aumenta as suas possibilidades para que ele encontre conteúdos relacionados ao clube, seja num jornal desportivo ou num *site* não-oficial do clube.

Os fãs nunca tiveram tão vasta opção de conteúdo desportivo. Nesta nova era existe algo para qualquer pessoa. A proliferação dos meios digitais abastece o público com milhares de recursos de informação, e a tecnologia móvel faz com que pessoas mudem a sua forma de viver e de fazer negócios. A inovação tecnológica mudou a experiência de entretenimento para uma realidade mais personalizada. Negroponte (1995) no seu conceito de *daily me* argumenta que com a personalização da mensagem em caminhos digitais é possível suprir os interesses do usuário com conteúdos exclusivos.

Através dos novos meios de comunicação um adepto do Liverpool³⁶, por exemplo, pode se informar em tempo real sobre o que se passa no clube. Se houver lesão no plantel a informação chega até ele pelas mensagens via telefone móvel, a avaliação do treino da semana pode ser enviada para seu *e-mail*, e no *website* ainda é possível ter todo o perfil do próximo adversário. Os fãs já criam seu próprio universo de interação com o clube, incluindo o tipo de conteúdo que pretende receber e a plataforma que os quer visualizar. Kotler et al. (2006), aponta que o futuro das marcas de organizações desportivas está na capacidade de criar inovações tecnológicas que tragam para o adepto uma experiência positiva. Segundo ele, estratégias centradas nos adeptos encorajam e permitem que eles se identifiquem com a marca.

³⁶ <http://www.liverpoolfc.tv/>

Tapp (2004 *in* Beech e Chadwick, 2004), concorda que a comunicação centrada no adepto gera maiores oportunidades de negócios, e acrescenta que é preciso que o clube tenha a cultura da recolha de dados de cada cliente (pessoais, histórico de compras, presença nos jogos, visitas ao *site*). Ao estudar os hábitos dos fãs de futebol, Tapp identificou uma série de comportamentos para tipos de clientes distintos. Dentro do nicho do *ciberadepto* o pesquisador categorizou os consumidores dentro de uma escala de lealdade que merece tratamento diferenciado. Para os adeptos de média e baixa lealdade, por exemplo, a comunicação *online* gira em torno de ações de identificação e acompanhamento dos indivíduos e, em seguida, na oferta de conteúdo informativo para eles; num degrau acima estão os adeptos casuais, que também devem ser identificados e rastreados, entretanto as ações devem incentivar a maior frequência de participação no universo *online* da organização; em seguida são destacados os adeptos regulares, para estes as mesmas ações de identificação e rastreamento são importantes, a diferença é que por terem uma participação mais ativa no *website* do clube existe uma oportunidade para lhes vender bilhetes, produtos e serviços, iniciando um diálogo *one-to-one* que pode gerar dados importantes para a organização; e por fim, no topo da escada da lealdade, surgem os fanáticos, que merecem maior diálogo e garantias de exclusividade nos serviços e *merchandising* do clube (Figura 11) . Observa-se que nos dois primeiros escalões de consumidores o foco está no rastreamento das suas preferências e na disponibilização de entretenimento e informação, havendo um diálogo ainda prematuro, mas com grande potencial de aprimoramento.

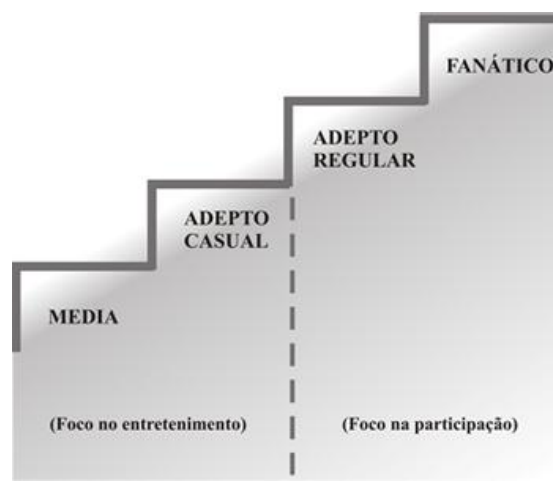


Figura 11: escala de lealdade no futebol
 Fonte: adaptado de Tapp (2004)

Em poucas palavras Turner (2007 *in* Beech e Chadwick, 2007)³⁷ consegue compactar este capítulo ao dizer que a maior parte dos consumidores de futebol revelam um alto grau de lealdade e prontidão para consumir em apoio ao clube. Ele ainda conclui que a oportunidade de fortificar a marca e desenvolver as vendas diante desse nicho é aumentada com o uso das tecnologias de comunicação *online*.

4.4 Concorrência *online* no futebol

Conforme justificado anteriormente, o *cibermercado* do futebol se caracteriza pela forte fidelização dos clientes. Isso porque um adepto não muda de clube assim como um consumidor do mercado tradicional muda de loja ou de prestador de serviço. Entretanto, surgem no ciberespaço os próprios adeptos e simpatizantes do clube que se dedicam a criar páginas não-oficiais com informações sobre o clube e ofertas de serviços relacionados ao tema. Alguns destes apresentam um ambiente *web* sofisticado e concorrem diretamente com os portais oficiais. Nos casos dos pequenos clubes, que por norma possuem menores orçamentos para ações em linha, estes concorrentes podem ser fatais, uma vez que suprem as necessidades que os fãs não encontram no *site* oficial do clube. “Uma clara tendência é a dos pequenos clubes terem *sites* não-oficiais desenvolvidos com competências maiores do que a do próprio clube oficial”, (Beech et al., 1999, p.11).

Jornais *online* sobre desporto e também prestadores de serviços (viagens, hospedagens, bilhetes, e mais...) são outros tipos de concorrentes, que se aproveitam da sua credibilidade e experiência para oferecer conteúdos competitivos aos *sites* dos clubes. Apesar de ter uma postura neutra no conteúdo informativo, os jornais *online* como A Bola³⁸, O Jogo³⁹ e Record⁴⁰, atraem muitos fiéis dos clubes portugueses, pela qualidade do conteúdo que oferecessem e pela frequência diária de sua atualização. Já os prestadores de serviços de viagens ou de hospedagem por exemplo, exercem algumas campanhas focadas nos adeptos.

A seguir são listados itens imperativos para o sucesso do *cibermarketing* nos clubes de futebol. Eles são categorizados em três grupos de comunicação *online* sugeridos no

³⁷ Paul Tuner. *Direct, database and online marketing in sport*. pp. 239-268.

³⁸ <http://www.abola.pt>

³⁹ <http://www.ojogo.pt>

⁴⁰ <http://www.record.pt>

esquema Beech et al. (2000d) após longa análise aos clubes desportivos norte-americanos de grande audiência (basquetebol, *baseball*, hóquey no gelo e futebol americano) e dos clubes de futebol do Reino Unido.

4.5 *Website* como fonte de informação

Informações são conteúdos básicos para um portal no século XXI. Até mesmo os ambientes *web* corporativos meramente institucionais se preocupam com isto. Os clubes desportivos não são exceção. Assim sendo, novidades sobre o plantel e estatísticas da temporada são itens imperativos, pois antes de se tornar um comprador no *site*, o internauta quer saber quais são os próximos jogos, quer saber do desempenho do clube nas diversas competições em que participa, quer saber como andam as finanças e as transferências.

Beech et al. (2000c) sugerem que as primeiras ações a ganharem atenção no planeamento do *website* são as que constituem o nicho da informação – notícias do clube, estatísticas da temporada, agenda de jogos, informação institucional, divulgação dos patrocinadores, entre outros, são itens vistos como fundamentais e de fácil execução no universo dos *bits*. Uma vez que a velocidade, o baixo custo e a interatividade por multimeios jogam à favor da organização, os pesquisadores consideram que os conteúdos de informação:

“Tende a ser tanto formal como fátual, detalhando próximos eventos e fornecendo informações, como por exemplo, conclusões de transferências de jogadores. Isto contrasta com os portais não-oficiais do clube, nos quais as notícias são baseadas em especulações e e informações sem um embasamento credível. Porém, muitos fãs revelam que a oportunidade de aderir ao último é geralmente mais divertido do que estar informado apenas com os “factos verdadeiros”. Aliado a esta categoria todos os *sites* devem prover de informações dos jogadores. Isso geralmente está focado no perfil, histórico profissional e biografia pessoal de cada membro do esquadrão. Mas mais do que tudo isso, a informação não deve fluir em uma direção, da organização para o internauta, sem oportunidades para que o visitante interaja com os jogadores... as ferramentas de informação devem estar caracterizada pelo diálogo entre clube, jogador e fãs”, (Beech et al., 2000c, p.7).

Ao ter o *cibermercado* do futebol inglês como referência, os pesquisadores consideram que os clubes daquele país possuem *websites* muito bons no que diz respeito a reportar

detalhadamente os jogos precedentes, embora haja um forte polarização entre jogos ‘em casa’ e ‘fora de casa’:

“Os jogos em território próprio possuem uma série de informações, que vão da venda de bilhetes *online* à oferta de serviços de viagens e hospedagens para os adeptos que residem em outras localidades ou até mesmo para casuais espectadores. Já para os jogos fora de casa, os portais investigados revelaram uma escassez de protagonismo. Esse tipo de falha faz com que os adeptos procurem novas experiências na *web*, ou seja, vão procurar em demais páginas na *web* os serviços que não lhe foram prestados pelo *site* oficial do clube... outros conteúdos institucionais, incluindo a história da entidade, estavam em todos os *sites* e tendem a ser informações dos clubes referentes aos passados oito à dez anos”, (Beech et al., 2000c, pp. 7-8).

4.6 *Website* como fonte de negócios (comércio e serviços)

Como exposto nos capítulos anteriores, após a chegada da Internet na sociedade foram presenciadas alterações na forma de como usufruir suas apetências. Num primeiro momento a capacidade de publicar, editar e consumir informações revelou o potencial do novo meio para a cotidiano moderno, frenético e acelerado. Na segunda etapa, a possibilidade de negociar por bits – o *e-business* ou *e-commerce* – impulsionou as perspectivas corporativas em linha. Inúmeras transações monetárias passaram a fazer parte do universo *online* e a adesão dos internautas foi tão grande que esta forma de negócio já é vista com naturalidade, sem receios. De acordo com dados da Nielsen Group⁴¹, mais de 85% da população mundial que tem acesso a Internet já adquiriu um produto ou serviço *online*. O estudo revela também que 60% dos compradores virtuais em escala global tendem a fazer compras em *sites* que já conhecem.

Para os clubes de futebol em Portugal, a capacidade de comercializar bilhetes de forma *online*, a disponibilização de produtos através de uma loja virtual intuitiva interatividade e segura de transacionar quantias monetárias, plus a facilidade para a adesão de sócios pelo portal, são alguns dos tópicos primordiais quando o assunto é tornar o *website* numa fonte de negócios, no caso das organizações desportivas esse sentido é guiado prioritariamente pelo comércio (loja virtual) e serviços (venda de bilhetes).

Segundo Beech et al. (2000d), no clube de futebol a comunicação do *website* voltada para a diretriz de ‘Negócios (comércio e serviços)’ é composta por um mix de ações

⁴¹ Publicado na revista Marketeer, nº140, p.8. Ed. Março de 2008. Lisboa.

estratégicas, como por exemplo: *merchandising*, venda de bilhetes, prestação de serviços para os jogos em outras localidades e aproximação à demais negócios do clube.

4.7 *Website* como fonte de relacionamento

O terceiro elemento do círculo de ações de *cibermarketing* sugerido para potencializar a presença dos clubes no ciberespaço é o relacionamento. Disciplina fundamental para atender as necessidades dos consumidores da atual *Web 2.0*, o relacionamento é explorado não somente pelas organizações, mas também pelos consumidores. O sucesso da plataforma *web* focada em *social media* faz com que os gestores dêem maior atenção para o diálogo da marca com os internautas. Ferramentas para interagir com o clube e com os demais *ciberdeptos*, como os *chats* e os fóruns, ganham peso nessa terceira fase da *web*. Outro ponto interessante neste período é a preocupação dos clubes em criar perfis em comunidades virtuais, como o Orkut⁴², MySpace⁴³, Hi5⁴⁴, Facebook⁴⁵.

Com a afirmação dos conceitos de comunidade, usabilidade e produção de conteúdo feita pelos próprios usuários (publicações caseiras de *blogs*, fotologs e vídeo*blogs*), os *websites* das marcas passaram a ter um posicionamento mais aberto, de maior diálogo com, e entre, os consumidores. O sucesso de *websites* de comunidades *online* confirma a subida de um degrau na escala evolutiva da Internet (antes presenciados pelos períodos de informação e negócios, respectivamente), e além disso, demais plataformas (além da *web*) passam a receber a Internet com uma qualidade finalmente aceitável. Cita-se o telefone móvel/celular como uma das ferramentas de acesso a grande rede como alternativa à *web* com maior potencial de incremento de usuários e presença de mercado para os próximos anos. Essas novas realidades geram ao gestores de comunicação e marketing *online* um maior campo de atuação.

A presença da marca em diversos espaços virtuais de diálogo aberto e, em especial, a preocupação de fornecer elementos de relacionamento no próprio portal faz com que o plano de comunicação estratégica de um clube de futebol ceda muito do seu tempo e dedicação a estas questões. No cenário do *cibermarketing* do futebol sugerido por Beech et al. (2000a) nota-se uma grande atenção dos *websites* em peças de

⁴² <http://www.orkut.com>

⁴³ <http://www.myspace.com>

⁴⁴ <http://www.hi5.com>

⁴⁵ <http://www.facebook.com>

entretenimento e fóruns de discussão. O entretenimento é de facto um dos pontos cruciais da *Web 2.0*, principalmente quando ele pode ser usufruído simultaneamente por diversas pessoas. Essa idéia de telepresença, de contato direto com o clube, é estudada por Shi (1998), que sugere que a tecnologia oferece aos usuários um lugar no mundo virtual no qual podem interagir de forma multi-sensorial. No caso da compra de bilhetes *online*, por exemplo, se o clube fornecer uma experiência de visão e som de cada assento disponível para ver o jogo no mundo real seria como adicionar uma nova dimensão para o processo de comunicação e vendas do clube. Mesmo que o conceito de relacionamento (entretenimento, comunidade, pertença, diálogo) ganhe força com a *Web 2.0*, os contributos das primeiras fases da Internet, mais focados nos *web* negócios e na informação em tempo real, deixam de ser factores de sucesso para um ambiente corporativo em linha. Essas disciplinas continuam a fazer parte das atividades da organização desportiva na Internet, porém, acrescenta-se o tópico relacionamento na *check list* de ações sugeridas por Beech et al. (1999):

“A nossa investigação empírica revelou que alguns dos clubes ingleses possuem um ambiente na Internet muito sofisticado, capazes de serem comparados com os dos clubes de desportos norteamericanos. Neste caso, as notícias eram atualizadas diariamente, dando aos adeptos um incentivo para manter a relação de contato. Esta aproximação possibilitou um gancho para uma larga gama de serviços e oportunidades na venda de bilhetes e infinitas mercadorias. Os fãs foram encorajados para dialogar entre si, por *e-mail*. Lojas virtuais foram desenvolvidas, com facilidades de aquisição de produtos e segurança para as transações com cartão de crédito... mas esta noção de marketing de relacionamento foi identificada num pequeno número de clubes. Um deles ainda estabeleceu um esquema de lealdade *online*. Aqui, os usuários registrados no *site* eram premiados com pontos de acordo com a sua lealdade, como por exemplo, muitos pontos para quem comprar bilhetes para jogos menos prestigiados”, (Beech et al., 1999, pp. 9-10).

Eles acrescentam que:

“... o uso do esquema de lealdade, a compra *online*, o diálogo por *e-mail* e outros tipos de contatos podem servir para a construção de uma base de dados. Os clubes que fazem isso estão olhando para a Internet como um novo meio de aumentar sua base de contatos para direcionar o marketing, ou seja, um significativo recurso para potencializar os aspectos comercial e relacional”. (Beech et al., 1999, p.10).

Num resumo sobre as ações de comunicação relacional, Beech et al. (2000d) listam uma série de ações imperativas para o sucesso do *website*, nomeadamente: a *e-newsletter*, *chats* e fóruns de discussões, *games* e passatempos e multimídias para os telefones e

dispositivos móveis. Essas peças de comunicação são potenciais agentes para otimizar o relacionamento da organização com o público em geral, e revelam ter características de entretenimento e diálogo em uma específica comunidade.

As informações descritas neste capítulo serviram como uma base de compreensão ao objeto de estudo, ao mercado, ao foco, a ser explorado no próximo capítulo. A seguir, de forma prática são aplicados métodos de observação aos ambientes web norteados por diretrizes de comunicação estratégica e marketing em bits.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas as escolhas metodológicas que escolhemos para a pesquisa. Especificamente, explicamos neste bloco o nosso foco de estudo, a problemática a investigar, os objetivos a serem alcançados, as hipóteses que acreditamos encontrar pelo caminho e, também, a forma que elegemos para coletar e analisar os dados do estudo.

5.1 Apresentação do estudo

Este trabalho apresenta o mercado *online* dos clubes de futebol em Portugal, bem como descreve a comunicação interativa oferecida pelos ambientes virtuais dos clubes que integram a LPFP.

5.2 Descrição do objeto

O objeto deste estudo é a comunicação nos *websites* dos clubes de futebol, em Portugal, constituído pela interpretação de ferramentas oferecidas nos portais digitais.

5.3 Objetivos

O objetivo geral é identificar a comunicação interativa nos *websites* dos clubes portugueses de futebol, com o intuito de chegar a uma leitura das preferências de comunicação neste *cibermercado*. Quanto aos objetivos específicos, estão diretamente ligados ao comportamento dos *players* e suas apetências para otimizar a presença da marca do clube no ciberespaço:

- Verificar se os *websites* portugueses possuem um tipo de conteúdo exclusivo;
- Verificar se os *websites* são semelhantes no conteúdo, design e estrutura navegacional;
- Apontar as divergências da comunicação *online* entre clubes grandes, intermediários e pequenos;

- Identificar os factores-chaves para o *cibermarketing* neste segmento desportivo, que possam contribuir para um melhor desempenho da comunicação dos clubes portugueses de futebol com o internauta.

5.4 Problema

A globalização e a velocidade da informação fazem da Internet um canal imperativo para que as marcas explorem novas formas de se comunicar com a sociedade, em especial nos seus *websites*. Nos desportos, essa capacidade de oferecer conteúdos digitais interativos é primordial para que o clube tenha sucesso na *web*, em especial no segmento do futebol, que possui um crescimento de adeptos e de visibilidade social gigantesco, e que unido ao crescimento da cibercultura gera um maior público interessado nas extensões em *bits* do clube. Mas será que em Portugal os clubes estão realmente preparados para ser digital? E quais são as premissas básicas para que um clube luso alcance o sucesso na *web*? Que diretriz de comunicação as organizações devem explorar nos *websites*?

Para responder essas perguntas identifica-se como principal questão a assimilação dos conteúdos oferecidos nos ambientes *web* dos clubes da primeira divisão da LPFP. Essa busca é alinhada a princípios da comunicação centrada no internauta, como por exemplo: facilidade de uso, comunicação estratégica e marketing desportivo *online*.

5.5 Justificativa

A fixação da Internet via *web* como novo meio de comunicação estratégica para as marcas foi um dos motivos que nos fez eleger a comunicação *online* como tema desta dissertação. Através das suas apetências a Internet torna às marcas e organizações poderosas emissoras de mensagens virtuais, ou seja, aumenta oportunidades para aprimorar ações promocionais e relacionais com o público-alvo. Seja através de peças multimídia ou do rastreamento de hábitos do visitante; seja com notícias saídas do forno ou com a oferta de bens de consumo; a comunicação em *bits* questiona a forma massiva de dialogar e lança o conceito *one to one* para o “jogo”. Um jogo que conta com assistência do consumidor para crescer e, assim sendo, gera novos horizontes para a comunicação com o mercado. O foco no desporto, no segmento do futebol, é justificado

de forma pessoal e científica. A primeira reflete o interesse de explorar o mercado *online* do futebol, por puro gosto pelo desporto rei no Brasil. A segunda vertente se refere ao crescimento dos laços entre adeptos de futebol e usuários de Internet, um casamento significativo que justifica o investimento na comunicação em linha.

5.6 Hipóteses

As hipóteses desse estudo baseiam-se nas dúvidas iniciais que definiram o problema. São elas:

H1: Os *websites* usam de forma potencial as características da Internet, a fim de suprir as necessidades de informação, serviços, comércio e relacionamento do público-alvo por vias virtuais.

H2: Os *websites* possuem uma orientação para interagir com o *ciberdepto*.

H3: Os clubes com mais sócios e receita financeira são os que possuem ambientes *web* mais desenvolvidos que os demais do mercado explorado.

5.7 Definição da amostra (foco)

A curiosidade por investigar a comunicação interativa no mercado *online* dos desportos foi um dos fatores impulsionadores para a escolha do tema desta dissertação de mestrado. Contudo, para realizar uma pesquisa de campo profunda sobre a comunicação *online*, capaz de gerar resultados significativos, se optou por eleger um único segmento a ser explorado. Essa delimitação favoreceu o desenrolar do estudo, pois permitiu interpretar particularidades da comunicação centrada no internauta.

O mercado eleito, o dos clubes de futebol em Portugal, é fruto do interesse pela modalidade, pelo seu crescimento à nível global e pela interessante relação entre o adepto e o internauta. Assim, se optou por acompanhar a comunicação interativa nos *websites* dos clubes que integram a primeira divisão da Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) – a Bwin Liga -, portanto uma amostra de dezesseis portais.

A escolha deste foco suscita curiosidade de respostas para as organizações desportivas, respostas que podem guiar para o sucesso dum *website* neste *cibermercado*. A

pertinência deste trabalho para o meio acadêmico revela-se através do contributo para os estudos sobre comunicação estratégica, marketing desportivo, cibercultura e novas tecnologias, especialmente no que confere a métodos de avaliação de *websites*.

5.8 Limitações

Antes de iniciar as atividades práticas já se previa alguma limitação em relação à velocidade com que os produtos se transformam na *web*. Este é um canal de atualização de mensagens ultra dinâmico, sendo perfeitamente possível que um portal avaliado tenha sido alterado até a entrega desta dissertação.

5.9 Metodologia utilizada no estudo

A investigação de comunicação estratégica e marketing deve ser feita através de estudos descritivos, porque seu objetivo geral é reproduzir uma imagem do mercado num determinado período. Além disso, torna-se necessária a recolha de dados específicos dos objetos estudados, o que pode ser feito de forma exploratória por observação ou comunicação, mas que implica o controle voluntário de certos factores ligados aos fenómenos estudados (Lambin, 2000).

Baseado nesta referência se optou pela aplicação de uma metodologia descritiva para esta pesquisa, pois as unidades observadas não possuem características uniformes (Pestana e Gageiro, 2005). A recolha dos dados foi feita por diversas observações exploratórias aos *websites*, após adaptação de uma grelha avaliadora para o *cibermercado* avaliado.

A primeira iniciativa prática partiu da necessidade em se familiarizar com os dezesseis portais que integraram o primeiro escalão da LPFP na temporada 2007/2008 . Para isso, além de se realizar repetitivas visitas aos sites, foi aplicado um método de avaliações de interfaces *web*, baseado nas experiências de usabilidade de Nielsen e Tahir (2002). Essa avaliação consistiu na identificação e quantificação dos conteúdos oferecidos na primeira página de cada *website*, ou seja, sua disposição, nomeadamente: identificação, navegação, conteúdo de interesse, autopromoção, preenchimento, publicidade e sem uso (veja capítulo 3.4). Segundo os autores, essas informações contribuem para a compreensão do posicionamento da organização no ciberespaço e mesmo que esses

dados sejam muito amplos para o foco deste estudo, serviram para lapidar a grade avaliadora específica para o *cibermarketing* dos clubes de futebol em Portugal.

E como funcionou essa primeira exploração? Bem, ela foi utilizada igualmente ao método de Nielsen e Tahir (2002), com o agrupamento dos conteúdos nas sete categorias sugeridas e a soma dos *pixels* ocupados pelos elementos de cada uma delas, o que também foi feito em porcentagem. As informações alcançadas no final deste primeiro contato com os *websites* dos clubes portugueses de futebol permitiram uma compreensão melhor dos objetos em estudo, em especial no que se refere ao tipo de conteúdo mais utilizado pelos *players* deste *cibermercado*, sua paginação na *homepage* e sua estrutura navegacional. Entretanto essa observação empírica tende a revelar dados sobre comuns a *websites* corporativos de vários ramos, ou seja, não possui um foco exclusivo no mercado do futebol e por causa disso se considerou melhor colocá-lo como um anexo do estudo (veja mais no sub-capítulo 6.1).

Concluído esse reconhecimento generalizado dos ambientes *web* foi iniciada a segunda etapa da investigação, essa sim de extrema importância para a busca de respostas para a problemática central deste estudo e com orientação para responder as especificidades da comunicação nos *websites* de futebol em Portugal. Para isso, foi considerado fundamental buscar uma metodologia de investigação exclusiva para avaliar a comunicação nos *websites* dos clubes de futebol em Portugal.

Devido à falta de um método focado neste *cibermercado*, se foi beber na fonte de três sugestões – Beech et al. (2000d); Nielsen e Tahir (2002); e Duyne et al. (2003) – que resultaram na adaptação de uma grade avaliadora específica para o *cibermercado* português da bola (Anexo 3). Essa grade consiste em trinta itens, equivalentes a ferramentas de comunicação com o internauta, que são avaliados de forma quantitativa e qualitativa. Em Zilles Borba (2008), essas ações revelam um agrupamento em três diretrizes: informação, negócios e relacionamento (Figura 12), que curiosamente representam os períodos de evolução da *web*. Todos os clubes da primeira divisão da LPFP foram observados com este método heurístico entre Junho de 2007 e Janeiro de 2008, com exceção do Leiria, que durante a pesquisa não apresentou um ambiente *web* do clube, mas sim da cidade e suas atrações turísticas, culturais e desportivas.

Apesar de ser raro o caso em que uma interface contenha todos os trinta itens sugeridos, a expectativa de encontrar websites com boas práticas é alta, uma vez que o meio corporativo dedica cada vez maior tempo e investimento aos ambientes virtuais.

Os resultados finais desta segunda etapa da investigação acumularam diversos dados sobre o posicionamento de cada *website* ao dialogar com o indivíduo. Contudo, foi no cruzamento das descobertas que se conseguiu importantes detalhes para obter um estudo da comunicação interativa no *cibermercado* luso do futebol.



Figura 12: ferramentas de comunicação no *cibermarketing* da bola em Portugal
 Fonte: adaptado de Beech et al. (2000), Nielsen e Tahir (2002) e Duyne et al. (2003)

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentamos os resultados das análises aos websites portugueses de futebol. Os dados encontrados são discutidos com base nas referências literárias expostas nos capítulos iniciais da pesquisa e também com base na compreensão crítica das observações exploratórias ao objeto de estudo. Todas as informações serviram como apoio para responder as perguntas e hipóteses lançadas durante o trabalho.

6.1 Disposição do conteúdo na *homepage* dos *websites*

Devido a limitação de páginas na estrutura principal deste estudo, consideramos adequado disponibilizar as análises e discussões sobre a ‘disposição de conteúdo’ em anexo (Anexo 4). Por se tratar de uma etapa de lapidação da grade avaliadora principal, os resultados encontrados revelaram respostas amplas sobre o objeto de estudo. São dados que orientaram na interpretação do tipo de conteúdo, design e navegação de *websites* corporativos em geral, e por isso não responderam questões exclusivas sobre as ferramentas de comunicação *online* dos clubes lusos. Entretanto, apresentamos aqui alguns índices encontrados (Tabela 4).

Análise da disposição do conteúdo na homepage							
Clube\Atributo	Identificação	Conteúdo interesse	Auto promoção	Navegação	Preenchimento	Publicidade	Sem uso
Académica	6,85%	32,30%	7,25%	4,70%	2,65%	0,65%	45,60%
Belenenses	5,90%	47,88%	2,02%	18,08%	4,33%	1,35%	20,44%
Benfica	6,40%	22,23%	26,12%	11,75%	4,44%	0%	29,30%
Boavista	3,52%	28,68%	8,20%	5,31%	5,34%	7,29%	41,66%
Braga	3,40%	30,25%	20,61%	7,60%	5,93%	2,97%	29,24%
E. Amadora	11,73%	18,45%	0%	2,57%	22,38%	6,07%	38,80%
Guimarães	1,63%	32,97%	10,52%	7,73%	9,34%	5,50%	32,31%
Leiria	-	-	-	-	-	-	-
Leixões	1,08%	20,34%	26,39%	0,73%	26,04%	1,60%	23,82%
Marítimo	2,19%	35,95%	7,15%	10,62%	16,13%	3,85%	24,11%
Nacional	1,97%	55,33%	0%	0,25%	4,72%	0,68%	37,05%
Naval	10,11%	27,05%	2,70%	17,67%	2,85%	2,95%	36,67%
P. Ferreira	3,97%	46,20%	0,71%	3,93%	43,21%	1,98%	0%
Porto	0,94%	37,94%	21,06%	9,68%	4,52%	0%	25,90%
Sporting	9,36%	17,80%	32,34%	5,08%	7,12%	0%	28,30%
V. Setúbal	13,75%	22,00%	16,47%	4,15%	5,17%	8,89%	29,58%
Média do mercado	5,17%	29,71%	11,34%	6,86%	10,26%	2,73%	27,67%

Análise aplicada no dia 26.06.2007 por Eduardo Zilles Borba (ezb@ezb.com.br). Método de Nielsen & Tahir (2002).

Tabela 4: índices da disposição do conteúdo na página inicial dos clubes

6.2 A comunicação interativa nos *websites* dos clubes da LPFP

Explicado anteriormente, a tabela de avaliação das estratégias de comunicação e marketing dos *websites* foi elaborada com base na referência britânica Beech et al. (2000d), pioneiros na análise do *cibermarketing* do futebol na Europa, com uma investigação ao futebol inglês. Contudo, nesta análise ao mercado português foram acrescentados novos atributos à grade avaliadora, provindos de estudos de Nielsen e Tahir (2002) e Duyne et al. (2003). Esse acréscimo de itens na grelha avaliadora se deve ao facto da Internet ter se modificado desde o ano em que os pesquisadores aplicaram sua investigação original. Questões como o relacionamento e serviços ganham maior atenção nos *websites*, por isso muitos itens acrescentados fazem parte destas diretrizes.

Sem surpresas, as ações de comunicação que integram a diretriz de ‘Informação’ foram as mais presentes nos portais, nomeadamente, notícias do clube e dos jogadores, conteúdo institucional e estatísticas da temporada (agenda, classificação e resultados).

Muitos *websites* também mostraram preocupação com o *merchandising* ao criar lojas *online* para a aquisição de produtos do clube. Porém, num modo geral, os itens da diretriz de ‘Negócios (comércio e serviços)’ foram timidamente explorados. A venda *online* de bilhetes foi limitada aos *players* financeiramente mais fortes e a transmissão dos jogos ao vivo em formato multimídia pareceu estar longe de ser implementada.

Outra diretriz que não apresentou um desempenho positivo foi a de ‘Relacionamento’. Ao vivermos um momento de interatividade das mensagens, no qual o sentido de comunidade cativa internautas⁴⁶, é imperativo que o *website* do clube de futebol de qualquer canto do mundo esteja apto a mediar um diálogo instantâneo com o visitante. *Chats*, fóruns, *games*, simulares da equipe são, por exemplo, algumas ferramentas que reforçam o marketing de relacionamento, pois são capazes de gerar no adepto um sentido de correspondência, entretenimento e envolvimento com um núcleo de semelhantes, de pessoas que pensam como ele, que tem um propósito igual, neste caso a paixão pelo clube (Memória, 2005). Neste sentido, alguns clubes disponibilizaram ferramentas exclusivas para os internautas, principalmente os grandes clubes.

⁴⁶ Veja os exemplo MySpace, Orkut e Hi5.

Os piores resultados foram identificados nos ambientes do Nacional e da Estrela da Amadora. Das trinta ferramentas listadas na grade avaliadora do *cibermarketing*, estes clubes marcaram apenas quatro positivas. Isto porque estes clubes apresentaram *websites* em formato de *blog* ou apenas com foco no conteúdo institucional. Nestes portais, as ações de relacionamento e comércio/serviço foram praticamente nulas.

A maior frequência das ferramentas de comunicação sugeridas pela grade avaliadora foi alcançada pelo Benfica, com 22 itens positivos, ou seja, os encarnados possuíram 73,33% dos itens recomendados para a comunicação com o internauta. Em seguida aparecem Porto e Sporting com o uso de 70% e 66% dos atributos recomendados, respectivamente (Figura 13).

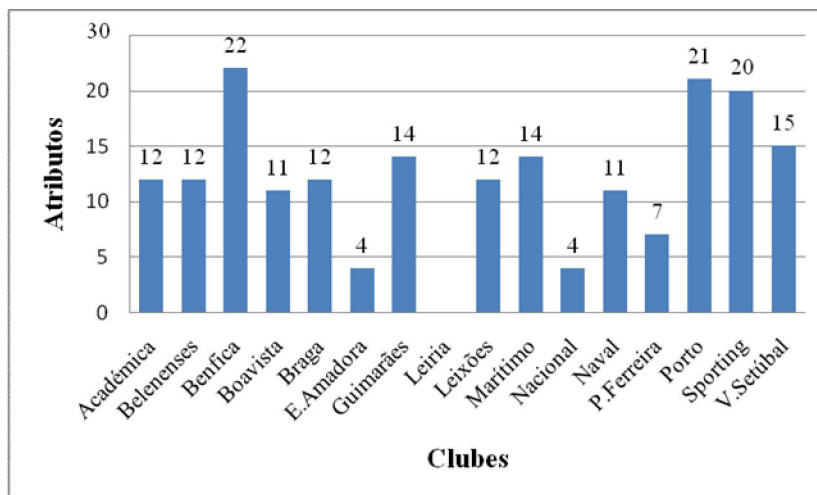


Figura 13: itens positivos de *cibermarketing* dos clubes

Durante a observação às práticas de *cibermarketing*, nos *websites* dos clubes integrantes da primeira divisão da LPFP, foi identificado um abismo entre as grandes e as pequenas equipes (Figura 14). É notável a frequência positiva dos itens de comunicação, acima dos 66%, no ambiente *web* dos três grandes clubes do país (Benfica, Porto e Sporting). A categoria de clubes intermediários é formada por nove organizações (Académica, Belenenses, Boavista, Braga, Guimarães, Leiria, Marítimo, Nacional e Vitória de Setúbal). Já a classe de pequenos clubes é composta por quatro representantes (Estrela da Amadora, Leixões, Naval e Paços de Ferreira).

A equipe de Leiria não possuía um *website* oficial durante a análise heurística. O clube utilizava um portal da cidade⁴⁷, com diversas informações sobre o município de Leiria, e por isso foi descartado da análise uma vez que o objetivo deste trabalho é identificar o *cibermarketing* dos *websites* dos clubes de futebol.

As observações começaram no início da temporada 2007/2008, em Junho de 2007, e foram concluídas em Janeiro de 2008, por isso, é bem provável que algum dos objetos investigados tenha alterado sua presença *online* até a conclusão deste documento.

No geral, a realidade do *cibermarketing* no mercado da bola em Portugal é ainda limitada. Dos dezesseis portais observados, apenas três mostram-se aptos para cumprir com as exigências de um mercado *online* que evolui constantemente (Benfica, Porto e Sporting). Ainda uma equipe chegou aos 50% de pontuação (Vitória de Setúbal), com um portal excelente em termos de *branding* e design gráfico, mas pecou em questões mercadológicas, nomeadamente nas diretrizes de ‘Negócios’ e ‘Relacionamento’.



Figura 14: classificação dos clubes por grupos semelhantes

Considerou-se que os clubes portugueses têm boa preocupação com os elementos de ‘Informação’, enquanto que os de ‘Relacionamento’ e ‘Negócios (comércio e serviços)’ ficaram de lado (salve os grandes clubes).

A falta de ousadia por parte dos portais dos clubes, que normalmente estão no meio e no final da tabela de classificação da Bwin Liga, mostra que estas organizações perdem uma oportunidade para otimizar seus negócios através da Internet. Talvez por receio às novas tecnologias, talvez por falta de recursos para o orçamento de comunicação *online*. De qualquer forma, não são os adeptos que saem perdendo, mas sim o próprio clube, pois os fãs têm à disposição inúmeros *sites* e *blogs* de concorrentes.

⁴⁷ <http://www.leiria.net>

A máxima da cópia aos líderes de mercado é um dado que se confirma nesta pesquisa, à semelhança dos resultados encontrados por Beech et al. (1999) nos *websites* britânicos:

“muitos clubes, particularmente os pequenos, parecem ter a mentalidade de optar por copiar os outros – se todos têm um *website*, então também devemos ter um. Para esses clubes, o *website* não é uma prioridade e a qualidade geralmente reflete isso. Um dos *sites* analisados miseravelmente colocou um *link* para um portal jornalístico local, e não ofereceu sequer um serviço *online*”, (Beech et al., 1999, p.9).

Atributos para o *website*, como uma área para imprensa com fotos em alta resolução e *press releases* atualizados, foram ignorados pela maioria dos objetos estudados nesta pesquisa. Também se notou baixa frequência na quantificação dos itens: idiomas, *games* e passatempos, *chats* e fóruns de discussão, viagem para jogos ‘fora de casa’, divulgação das claques, informação para investidor e *blog* dos jogadores. Contudo, para alguns clubes intermediários e para todos os pequenos, é verdade que algumas ações não têm a mesma relevância que para os grandes *players*. Exemplo disso são as informações em outros idiomas, pois é uma estratégia mais interessante para clubes com reputação internacional, que participam em competições européias.

Para perceber melhor o desempenho dos clubes é apresentada, a seguir, a grade avaliadora do *cibermarketing* no futebol português preenchida (Tabela 5). Ela serviu para quantificar a frequência dos itens positivos entre os clubes e, mais do que isso, serviu como base para compreender a primeira hipótese da pesquisa (*H1: Os websites usam de forma potencial as características da Internet, a fim de suprir as necessidades de informação, serviços, comércio e relacionamento do público-alvo por vias virtuais*). Segundo as pesquisas quantitativas, os *websites* dos clubes portugueses de futebol não usam o potencial da Internet para suprir as necessidades dos *ciberdeptos*. A capacidade de oferecer conteúdos relevantes para o *cibermercado* luso da bola foi identificada apenas nos três maiores clubes, como referido.

Contudo, para encontrar dados ainda mais profundos e relevantes sobre o *cibermercado* da bola foram realizadas análises qualitativas aos itens da grade avaliadora. Isso porque se considerou de extrema importância compreender detalhes das ferramentas em termos de funcionamento e design e não apenas em termos de existência (*H1*). Assim, nos subcapítulos 6.4, 6.5 e 6.6, as três diretrizes da comunicação *online* nos *websites* de futebol (‘Informação’, ‘Negócios’ e ‘Relacionamento’) são discutidas em pormenores,

com exemplos de utilização das trinta ferramentas sugeridas na grade avaliadora do *cibermarketing* dos clubes da LPFP.

<i>Cibermarketing nos websites da LPFP</i>																
Atributo/Clube	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
Informação																
Notícias do clube	X	X	X	X	X	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X
Infó. dos jogadores	X	X	X	X	X	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X
Estatís. Temporada	X	X	X	X	X	-	X	-	X	X	-	X	-	X	X	X
Conteúdo institucio.	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X
Área para imprensa	-	X	X	-	X	-	-	-	-	-	-	X	-	X	X	-
Contatos com clube	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X	X	X
Divulg. Patrocinador	X	X	-	X	X	X	-	-	X	X	X	X	X	X	-	X
Vídeos recentes	-	-	X	-	-	-	X	-	X	X	-	-	-	X	X	X
Idiomas	-	-	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-
<i>Blog</i> dos jogadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Infó. para investidor	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X
Divulg. de claques	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-
Negócios (comércio e serviços)																
<i>Merchandising</i>	-	-	X	X	-	X	X	-	X	X	-	X	-	X	X	X
Infó. sobre bilhetes	-	-	X	-	-	-	X	-	X	-	-	X	-	X	X	-
Venda de bilhetes	-	-	X	-	-	-	X	-	X	-	-	-	-	X	X	-
Transmissão <i>online</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Viagem “jogos fora”	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros negócios	X	X	X	-	-	-	X	-	-	X	-	-	-	X	X	X
Pgto. <i>online</i> de cotas	-	-	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	X	X	-
Publicidade para 3 ^{ºs}	X	X	-	X	X	-	X	-	-	X	-	X	-	X	-	X
Assinatura de revista	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-
Cadastro de sócios	X	X	X	X	X	-	-	-	X	X	-	X	-	X	X	X
Relacionamento																
<i>e-Newsletter</i>	-	-	X	X	X	-	X	-	-	-	-	-	-	X	X	X
<i>Games/Passatempos</i>	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-
<i>Chats/Fóruns</i>	X	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Multimídia para tlm	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-
Registro de usuário	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	X	X	X
Plantel interativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RSS & feeds	-	-	X	-	-	-	-	-	-	X	-	-	X	X	X	-
Buscador	-	-	-	-	-	-	X	-	X	X	-	-	X	-	-	-

Referências: (x = afirmativo) e (- = negativo)

Observação aplicada entre 26.06.2007 e 07.01.2008

Legendas:

01.Académica
05.Braga
09.Leixões
13.P.Ferreira

02.Belenenses
06.E.Amadora
10.Marítimo
14.Porto

03.Benfica
07.Guimarães
11.Nacional
15.Sporting

04.Boavista
08.Leiria
12.Naval
16.V.Setúbal

Tabela 5: grade avaliadora do *cibermarketing* no futebol português

6.3 Observação às ferramentas de ‘Informação’

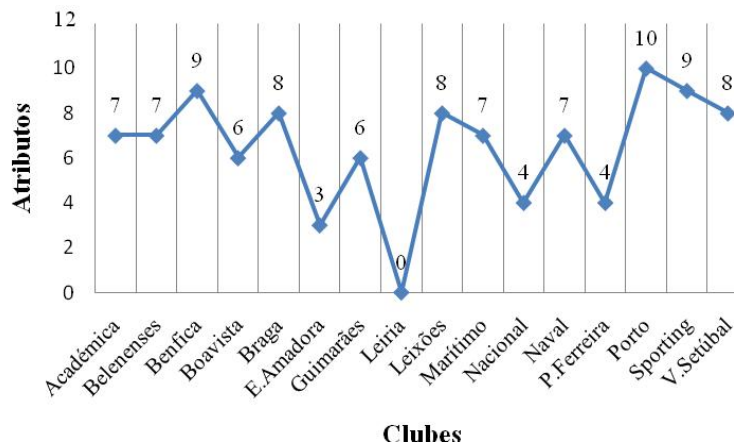


Figura 15: itens de ‘informação’ nos *websites* dos clubes

Após observação às ferramentas de comunicação do *website* relacionadas a diretriz de ‘Informação’ diagnosticou-se que os clubes portugueses de futebol possuem uma orientação positiva no que toca a frequência desse tipo de conteúdo, porém somente algumas delas foram realmente eficaz (Figura 15). Itens como notícias do clube, informações sobre jogadores, estatísticas da temporada e contatos com o clube foram encontrados em quase todos os canais e somente três deles revelaram algumas deficiências na comunicação com o internauta (Estrela da Amadora, Nacional e Paços de Ferreira).

Os destaques desta categoria foram os *websites* das três maiores organizações futebolísticas de Portugal, com elevado grau de diálogo entre interface e indivíduo. Nestes portais, as notícias eram atualizadas diariamente, por vezes mais que uma vez ao dia, pois os *ciberadeptos* exigiam isto do clube. Notou-se também que os três grandes clubes apresentaram melhores desempenhos em quase todas as ações de comunicação estratégica no *website*, porque seus ambientes *web* contaram com a assessoria da mesma empresa de tecnologia e marketing *online*, a SportInvest⁴⁸. Esses portais foram de facto semelhantes em termos de oferta de ferramentas de comunicação.

Os itens notícias do clube, informações dos jogadores e estatísticas da temporada também foram os que tiveram a melhor paginação na *homepage* dos *sites*. Por ser um

⁴⁸ <http://www.sportmultimedia.pt/>

tipo de conteúdo de muito interesse dos internautas, eles foram colocados quase que por totalidade na área central e superior da interface, de forma objetiva e visível. Portais como o do Sporting, por exemplo, possuíam diversos recursos para que o leitor aprofundasse as manchetes nos formatos multimídias que desejasse. Contudo, neste clube, a visualização das notícias na *homepage* deveria ser menos horizontal para otimizar a leitura no ecrã (Simone, 2001).

Também foi diagnosticado que os *websites* dos clubes de futebol em Portugal tem o costume de divulgar seus patrocinadores. Doze ambientes destacaram seus parceiros na *homepage* e muitas vezes incluíam o *hiperlink* para a página *web*. Repara-se que este é um item de comunicação que interessa mais o grupo de *stakeholders* do clube formado pelos parceiros de negócios, e não os *ciberdeptos*, porém, é uma medida com índices exemplares no *cibermercado* português da bola.

Muito longe do que se esperava, a presença de vídeos nas páginas virtuais dos clubes foi mediana. Durante o período analisado, apenas sete *sites* utilizaram a ferramenta, e somente quatro deles apresentaram vídeos realmente recentes, fáceis de visualizar e manusear (Benfica, Guimarães, Porto e Sporting). O Guimarães apostou no sentido de comunidade para desenvolver vídeos de forma dinâmica, pois ao criar um canal da marca no Youtube⁴⁹ conseguiu fintar duas barreiras: o custo da tecnologia de publicação de vídeos e a participação das pessoas na produção e compartilhamento de imagens.

Outro dado interessante foi a baixa presença de áreas específicas para jornalistas. Dos dezesseis clubes sob investigação, apenas seis se preocuparam em disponibilizar uma área com conteúdos para a imprensa (Belenenses, Benfica, Braga, Naval, Porto e Sporting). Mais índices negativos no *cibermercado* da bola em Portugal foram representados pela ausência, em muitos clubes, de conteúdos em outros idiomas (4/16), informações para investidores (4/16), divulgação de claques/torcidas organizadas (2/16) e *blog* dos jogadores (0/16).

⁴⁹ <http://www.youtube.com>

6.3.1 Notícias do clube

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	3	8	3	14	87,5%
Não	1	1	0	2	12,5%
Total	4	9	3	16	100%

Um dos princípios básicos da comunicação *online* para um clube desportivo é a notícia em tempo real, com recursos hipermediáticos, uma vez que o meio permite a visualização de informações em vídeo (televisão), áudio (rádio), texto e imagens (impresso). Neste atributo foram avaliadas as diversas formas que os clubes disponibilizavam essas notícias. O *site* do FC Porto (Figura 16), por exemplo, foi o que explorou melhor as potencialidades da Internet neste item. Em algumas notícias, além do texto e da fotografia, elementos de áudio e vídeo foram incorporados, o que enriqueceu a interatividade do usuário com o *website*.

No pólo oposto, o portal do Estrela da Amadora (Figura 17) não disponibilizava notícias na página inicial. Para acedê-las era preciso escolher a opção notícias do menu principal, e ainda clicar mais uma vez num *link* que abria um *pop up* para as notícias. O pior não foi a falta de usabilidade desse processo, pois ao terminar a navegação em busca de notícias o *pop up* abria em branco.



Figura 16: notícia com *hiperlink* para áudio

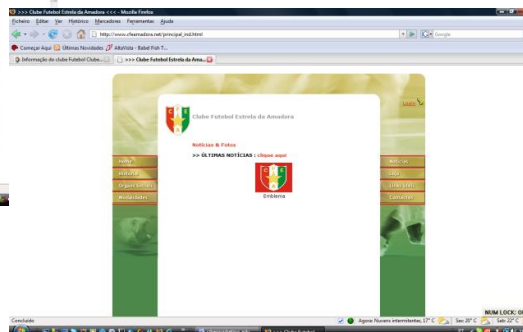


Figura 17: demasiados cliques

6.3.2 Informação dos jogadores

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	3	8	3	14	87,5%
Não	1	1	0	2	12,5%
Total	4	9	3	16	100%

As notícias sobre os jogadores são importantes, pois os adeptos querem saber o que se passa com os atletas que vestem a camisola do clube, e se não acharem isso no *website* oficial do clube vão buscá-lo na concorrência. Como o item anterior, as informações sobre os jogadores que integram o plantel da equipe durante a temporada foram presenciadas em quatorze *websites*. Os mesmos dois clubes que não possuem notícias do clube falharam novamente (Estrela da Amadora e o Leiria).

Um bom exemplo desta ferramenta foi diagnosticado no *website* do Vitória de Setúbal (Figura 18), onde a informação foi disponibilizada de forma fácil e detalhada. Além do perfil e do histórico do jogador, foi possível visualizar uma fotografia do atleta. Ainda mais eficiente seria a possibilidade de descarregar vídeos dos melhores momentos do jogador e áudios com depoimentos, contudo isto não foi identificado em nenhum dos *websites* observados.



Figura 18: detalhes do atleta no portal do Vitória de Setúbal

6.3.3 Estatísticas da temporada

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	2	7	3	12	75%
Não	2	2	0	4	25%
Total	4	9	3	16	100%

São estatísticas da temporada todas informações sobre o desempenho da equipe durante a temporada em vigor. Isso inclui a classificação, os resultados, os índices de aproveitamento, as vitórias/derrotas/empates em casa e fora, os melhores marcadores, entre outras informações que venham a enriquecer o conhecimento do adepto sobre o sucesso do clube. Ou seja, a capacidade do *website* em fornecer dados estatísticos do clube e de seus jogadores é importante para atrair internautas (Beech et al. 2000a).

Nem todos os clubes mostraram um uso exemplar desta ferramenta, porém, muitos utilizaram-na para fornecer o *ranking* da Bwin Liga 2007/2008, para divulgar os próximos jogos e para informar os últimos resultados alcançados. No portal do Belenenses (Figura 19) foi possível identificar essa orientação, logo na página inicial. Na parte inferior do ecrã, antes da barra de rolagem, foi inserido no *website* do clube de Belém uma caixa com o último resultado da equipe. Contudo, ainda na página inicial, abaixo desta barra, foram encontradas mais estatísticas e gráficos.



Figura 19: estatísticas da equipe no lado direito de quem navega no *website*

6.3.4 Conteúdo institucional

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	4	7	3	14	85,5%
Não	0	2	0	2	12,5%
Total	4	9	3	16	100%

Item universal no que toca a presença da marca na *web*, a categoria institucional é considerada uma oportunidade para a empresa abrir suas portas e mostrar sua história, filosofia, missão e valores. No marketing desportivo isso não difere, salvo algumas adaptações. Para os clubes da LPFP, a página institucional do *website* se resume ao histórico da organização, apresentação do estádio e demais complexos desportivos, divulgação de projetos sociais e comunitários, e mais informações que tenham a ver com o clube e sua linha do tempo de conquistas (campeonatos, títulos, datas comemorativas...). Questões de responsabilidade social, preocupações ambientais e formação de atletas infanto-juvenis entram também nesta categoria.

Por se tratar de um conteúdo primordial para os portais, 87,5% dos clubes portugueses desenvolveram uma área interna no *website* dedicada especialmente para questões institucionais. No portal do Boavista (Figura 20), ao procurar informações sobre esta temática, o usuário contava com o auxílio de sub-menus de navegação. Neste caso, ao colocar o rato em cima da opção clube do menu, o internauta visualizava as opções ‘historial’, ‘dirigentes’, ‘estádio’, ‘museu’ e ‘filiais’.



Figura 20: sub-menu para aprofundar as informações institucionais

6.3.5 Área para imprensa

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	1	2	3	6	37,5%
Não	3	7	0	10	62,5%
Total	4	9	3	16	100%

No mundo dos *bites* é importante disponibilizar uma sala de imprensa repleta de dados e imagens, que atendam as necessidades dos repórteres. Um jornalista já não possui tempo suficiente para se deslocar diariamente ao campo de treinos para fotografar e entrevistar jogadores, porém através do *site* do clube, o formador de opinião pode acessar um espaço destinado para a classe e descarregar fotos com alta resolução e *press releases* informativos produzidos pelo *staff* de comunicação da organização.

Especialistas em comunicação *online* consideram que os jornalistas fazem parte dos *stakeholders* do clube que rejeitam buracos negros de informação. Não querem se registrar e perder tempo com cadastros para ter acesso ao material. Nielsen e Coyne (2001) lamentam que as empresas gastam milhões em relações públicas e, ainda assim, as seções de imprensa dos seus *sites* frequentemente falham no atendimento às necessidades de informações mais básicas dos jornalistas:

“No nosso (Nielsen Norman Group) recente estudo sobre usabilidade, os jornalistas encontraram respostas para apenas 60% das suas dúvidas em testes realizados em vários *sites* corporativos... vinte jornalistas tentaram recolher informações para as suas reportagens nas áreas dedicadas à imprensa de dez *sites* corporativos. Entre outras tarefas, os formadores da opinião pública tentaram achar informações básicas sobre as finanças, gerência e compromissos de responsabilidade social de cada empresa, bem como o número de telefone do setor de Relações Públicas. Se esses *sites* tivessem que receber notas numa escola norte-americana elas ficariam com um "D", equivalente a ser reprovado” (Nielsen e Coyne, 2001, p.1).

Neste mesmo estudo sobre a usabilidade da área de imprensa dos portais corporativos, os investigadores identificaram que a maioria dos jornalistas não possuía computadores e conexões de alto nível. “Assim, formatos de dados não-padronizados do tipo PDF, Flash e Quick Time tendem a atravancar suas limitadas conexões com a Internet. Em várias seções de teste, a informação realmente trava os computadores dos jornalistas”, (Nielsen e Coyne, 2001, p.2).

Hoje, em 2008, podemos considerar que esta situação vem sendo alterada, uma vez que as conexões em banda larga evoluem a preços competitivos e os computadores pessoais com configurações superiores se tornam acessíveis para a classe média. De qualquer forma, o estudo de Nielsen e Coyne (2001) é relevante para a compreensão dos elementos que devem constar na área de imprensa.

As observação aos *websites* portugueses revelaram uso positivo desta ferramenta pelos clubes de futebol em Portugal. Mesmo que apenas seis dos dezesseis clubes tenham utilizado este recurso, o equivalente a 37,5% da amostra, todos os que a ofereceram se preocuparam com conteúdos relevantes para os jornalistas. Alguns ainda aproveitaram a área de imprensa para fazer *clipping* de material impresso ou de outros meios de comunicação, como é o caso do Leixões (Figura 21).

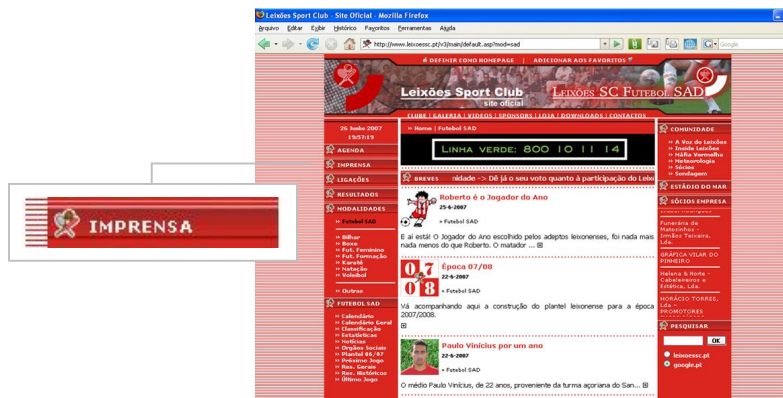


Figura 21: Leixões oferece *link* para o *press kit* e *clipping*

6.3.6 Contatos com o clube

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	3	8	3	14	87,5%
Não	1	1	0	2	12,5%
Total	4	9	3	16	100%

Independente do setor de atuação da empresa, a disponibilização das formas de contato com a organização é necessária. A não inclusão destas informações numa sub-página exclusiva, ou na página inicial, pode ser considerada uma falha grosseira. Entre os itens de contato mais relevantes nos portais de futebol estão o telefone, *e-mail*, *url*, endereço

físico do clube, *links* para comunidades *online* em que o clube participa e, se existe, o endereço de mensageiros instantâneos (MSN Messenger e Skype).

Esperava-se que neste item a totalidade dos clubes pontuasse positivamente. Contudo, dois clubes não apresentaram sequer informações de como contactá-los por telefone ou *e-mail*, representando um universo de 12,5% do *cibermercado*. As outras 87,5% organizações desportivas tiveram essa preocupação, e muito mais, em casos como o do FC Porto era possível direcionar a mensagem para o departamento desejado (Figura 22).



Figura 22: contato direto com departamentos através do formulário

6.3.7 Divulgação do patrocinador

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	3	7	1	11	68,8%
Não	1	2	2	5	31,3%
Total	4	9	3	16	100%

Nem todos clubes promoveram o patrocinador no *website*, limitando o aparecimento da logomarca do parceiro nas *t-shirts* vendidas na loja virtual da equipe. Nielsen (2000) recomenda que os patrocinadores sejam divulgados na interface do *website* através do *banner online*, com imagem ou animações, e que tenha hiperligação para a *website* oficial do patrocinador.

Cerca de 68,8% dos clubes da LPFP divulgaram seus patrocinadores no *site*. Alguns apenas mostraram o logotipo do parceiro, enquanto outros mais arrojados colocaram o *link* na imagem para abrir o *website* do patrocinador em nova janela. Destacados na

análise, os *sites* do Vitória de Setúbal e Estrela da Amadora colocaram as imagens das marcas parceiras no rodapé da *homepage*, de forma clara, visível e com *link* para o portal (Figura 23).

Curiosamente o Benfica e o Sporting, que foram portais exemplares durante toda a exploração, não tiveram esta ferramenta durante o período de observação. Outro dado interessante foi a ausência de divulgação de *banners online* ou outros meios de publicidade *online* das associações desportivas e ligas em que o clube está inserido. Ou seja, nenhum dos dezesseis *websites* da amostra divulgou a LPFP ou a Bwin Liga.



Figura 23: patrocinadores do Vitória de Setúbal

6.3.8 Vídeos recentes

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	1	3	3	7	43,8%
Não	3	6	0	9	56,3%
Total	4	9	3	16	100%

Com a cultura da partilha de conteúdos e das comunidades digitais, o surgimento de ferramentas para a publicação de vídeos em linha se tornou um fenómeno. A participação do portal YouTube nesta recente mania entre internautas foi crucial para que o conceito sugerido por Barbosa (1996) fosse presenciado, no qual o comportamento ativo do receptor o eleva ao grau de *espectador*, ou seja, apresenta atitudes de espectador e também de ator.

Para Beech et al. (2000a), as formas de entreter e informar o adepto aumentam quando o clube utiliza vídeos no seu *website*. Os pesquisadores salientam que os clubes de futebol

têm a inclinação para adotar dois estilos de vídeos, nomeadamente: *highlights* e telejornal. O primeiro resume os últimos confrontos da equipe em cenas principais de forma curta e objetiva, ou ainda apresenta imagens de partidas históricas do clube. O segundo é apresentado em formato clássico de telejornal desportivo e serve para atender aqueles consumidores de notícias que não gostam de ler em formato digital.

A avaliação quantitativa dos vídeos revelou um empate técnico, com 43,8% dos clubes a apostarem na ferramenta de comunicação. Já na avaliação qualitativa não foi considerado que os clubes realizaram um bom trabalho. Das sete organizações que tinham vídeos nos seus ambientes *web*, apenas quatro atualizavam o conteúdo de acordo com os jogos recentes. Curiosamente, o Guimarães utilizou plataformas externas para potencializar seus vídeos ao criar o GMR TV, uma televisão *online* com notícias e entretenimento não só da bola, mas também da cidade.

No portal do Sporting (Figura 24) foi identificada uma exemplar classificação dos tipos de vídeos, o que facilitou a busca por conteúdos deste formato. Neste caso específico, existiam variadas categorias de vídeos que passavam por momentos históricos e também por jogos recentes. Ao escolher a opção ‘Vídeos da Liga Portuguesa’, por exemplo, foi possível diagnosticar uma organização do conteúdo por ano e jornadas.



Figura 24: área de vídeos do Sporting

6.3.9 Idiomas

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	1	3	4	25%
Não	4	8	0	12	75%
Total	4	9	3	16	100%

A Internet é um meio global e as marcas de clubes de futebol são fortes nomes no mercado internacional. Neste contexto, a oportunidade de elevar a marca a um valor internacional através do *website* oficial é indiscutível. O Manchester United, por exemplo, já alinha no desenvolvimento de facilidades para o comércio com o distante oeste:

“Apesar de não haver evidências para indicar que o clube planeja constantemente ações para este segmento de mercado, este não é um caso isolado. Outro clube inglês recebe regularmente pedidos de aquisição de bilhetes de clientes dos Estados Unidos e do Canadá” (Beech et al., 2000b, p.10).

Num resumo, os investigadores sugerem que o clube deve oferecer ao usuário um *website* em variados idiomas. Porém, apenas quatro clubes da primeira divisão da LPFP se preocuparam em orientar o *site* neste sentido, o que representou um índice de 25% das equipas exploradas. Nestes, o idioma inglês foi predominante, sendo a única opção para um estrangeiro que não compreendesse português interagir com o portal.

No Braga (Figura 25), a alteração do idioma foi identificada no topo esquerdo de quem vê o ecrã, com as opções de português e inglês. Como os minhotos participaram de competições europeias durante esta investigação, foi considerado fundamental que no mínimo o idioma inglês estivesse presente. Para os três clubes que participaram da principal competição europeia em 2007/2008 (Benfica, Sporting e Porto), esse leque de idiomas poderia ser ampliado para no mínimo três idiomas, sendo um asiático, pois a interatividade com este mercado pode representar um crescimento exponencial no faturamento do clube e no reconhecimento da marca⁵⁰.

⁵⁰ O Real Madrid (<http://www.realmadrid.com>) tem o site nos idiomas espanhol, inglês e mandarim.



Figura 25: no topo da página inicial do Braga há opção de troca de idioma

6.3.10 Blog dos jogadores

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	0	0	0	0%
Não	4	9	3	16	100%
Total	4	9	3	16	100%

Durante a último campeonato mundial de futebol, em 2006, realizado na Alemanha, a comunicação da seleção brasileira apostou muito no relacionamento via Internet. Não só a interação com os meios de comunicação foi levada para dentro da casa dos brasileiros, mas o diálogo com a população envolveu a participação dos jogadores, através de *blogs* oficiais patrocinados pelos parceiros da seleção. Um dos casos de sucesso foi o *blog* do Kaká (Figura 26). Através desta ferramenta o jogador escreveu pensamentos pessoais, publicou observações dos treinos e inseriu fotos dos dias de folga do grupo. Milhares de pessoas comentaram diariamente as mensagens de Kaká e muitas delas até receberam respostas de forma pessoal. Apesar do Brasil ter fracassado nos relvados durante a competição, o desempenho da comunicação *online* da Confederação Brasileira de Futebol⁵¹ foi de campeão.

Entre os clubes portugueses este costume ainda não foi adotado. Na verdade, mesmo a nível internacional, ainda são raros os que apostam nesta ferramenta de interatividade com o usuário. Talvez isso se explique pela alta rotatividade dos jogadores na troca de distintivos, talvez porque as organizações simplesmente não confiam ao jogador o peso da marca para se comunicar com o mercado.

⁵¹ <http://www.cbf.com.br>



Figura 26: *blog* do jogador brasileiro Kaká durante a Copa do Mundo de 2006

6.3.11 Informação para investidores

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	1	3	4	25%
Não	4	8	0	12	75%
Total	4	9	3	16	100%

Disponibilizar informações sobre como investir nas ações do clube é cada vez mais freqüente no ciberespaço. Os clubes que participam em competições internacionais normalmente possuem uma boa especulação na bolsa de valores e, por isso, através do *website* dedicam uma área exclusiva com incentivos para investimentos nas ações do clube (Beech et al., 2000d).

Quatro *websites* investigados ofereceram informações para o visitante aprender a investir no clube, sendo que somente três deles (Benfica, Porto e Sporting) tiveram maior dedicação à área. No ambiente *web* dos três grandes clubes portugueses foi possível identificar um *banner online*, destacado na página inicial, com hiperligação para uma página interna com pormenores. Estes detalhes se resumem ao destaque do capital social e próprio da organização, informações sobre o estatuto, relatórios de contas e diversas informações para o internauta investir no clube.

O Vitória de Setúbal foi o único clube a não fazer parte da categoria de grandes organizações que apresentou informações para investidores do clube. Apesar de não participar de competições europeias, este clube considerado intermediário dentro desta pesquisa realiza uma boa manobra de comunicação ao inserir este item nos conteúdos do *website*.

6.3.12 Divulgação de claques organizadas

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	1	1	0	2	12,5%
Não	3	8	3	14	87,5%
Total	4	9	3	16	100%

Apesar de não integrar a organização desportiva, as claques ou torcidas organizadas aparecem nos portais dos clubes com o intuito de incentivar a cultura de fanatismo e adoração ao distintivo, ou seja, à marca.

Somente dois clubes portugueses apresentaram nos seus *websites* informações sobre as claques organizadas. Ambos distinguiram a história e a importância do grupo de fãs para a vida do clube. No caso da Académica (Figura 27), de Coimbra, houve uma maior atenção em descrever as ações da claque junto ao clube, como a elaboração de um CD de áudio com os cantigos dos adeptos e o lançamento de um livro com histórias do clube e da claque em texto e imagens.

O facto da Académica ter uma aproximação com a Universidade de Coimbra faz com que os estudantes sejam a maior parte dos formadores da claque Mancha Negra, a ficar evidente que existe um relacionamento paralelo entre universidade e organização desportiva que gera proximidade da claque com o clube. Existe, inclusive, um *link* na página do clube para o portal da claque.



Figura 27: Mancha Negra ganha destaque no portal da Académica

6.4 Observação às ferramentas de ‘Negócios (comércio e serviços)’

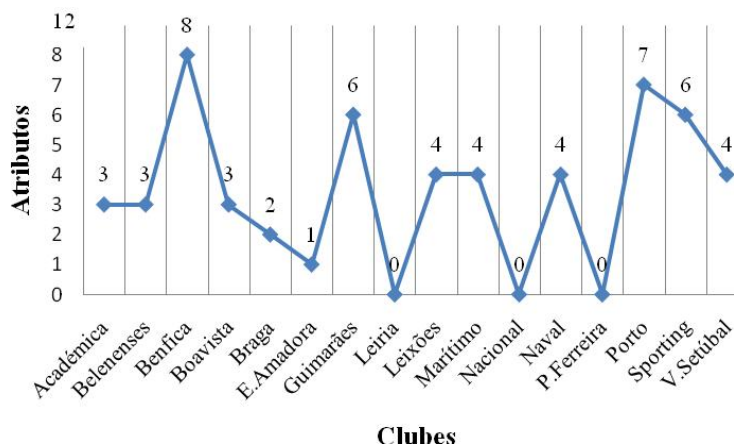


Figura 28: itens de ‘Negócios (comércio e serviços)’ nos *websites* dos clubes

Na diretriz de conteúdos *online* de ‘Negócios (comércio e serviços)’, os *websites* do Benfica, Porto e Sporting mostraram uma média superior a dos demais clubes portugueses, com nove, oito e sete itens marcados, respectivamente, na grade avaliadora composta por um total de dez atributos (Figura 28). Estes ambientes digitais revelaram preocupação em atender os *ciberadeptos* no que toca oferta de serviços e produtos.

Dos dez itens observados na totalidade desta categoria, apenas três foram vistos na maioria dos *websites*, nomeadamente: cadastro de sócios, publicidade para terceiros e *merchandising*. Neste grupo se enquadraram as equipes da Académica, Belenenses, Boavista, Leixões, Marítimo, Naval e o Vitória de Setúbal.

O Guimarães atingiu uma pontuação acima da média do *cibermercado* nesta diretriz ao marcar positivamente seis itens nesta categoria, ficando assim um degrau acima da maioria dos outros *websites* e um degrau abaixo dos grandes clubes.

Considerando a venda *online* de bilhetes e o *merchandising* (loja virtual) como as principais ferramentas de comunicação interativa nesta diretriz, foi diagnosticado que a venda de produtos é a que ganha maior atenção dos gestores. Isso comprovou-se com o índice de 62,5% de utilização da ferramenta pelos objetos investigados, o que equivale a dez *websites* dos dezesseis da amostra. Já a venda *online* de bilhetes foi reconhecida em cinco portais (Benfica, Guimarães, Leixões, Porto e Sporting), o mesmo que 31,25% do universo pesquisado.

Outro item que esteve presente em quase totalidade dos *websites* foi o cadastro *online* de novos sócios. Mesmo que alguns clubes não forneceram realmente um efetivo processo para associação *online* de novos adeptos, forneceram o *download* de todos documentos que o interessado em se associar deve levar até a administração do clube para efetivar a parceria. Onze clubes apostaram nesta ferramenta, o que equivale a 68,75% da amostra deste estudo. Mais um ponto positivo foi a comercialização de espaços publicitários para terceiros, pois nove clubes aderiram a ferramenta de promoção, ou seja, 56,25% dos *websites*.

As ações sugeridas na grade de avaliação do *cibermarketing* que mostraram piores resultados foram a transmissão *online* dos jogos e a venda de pacotes para jogos ‘fora de casa’ (transporte e hospedagem para jogos da equipe em demais localidades). Essas ferramentas estiveram presentes em, respectivamente, nenhum e um portal (Benfica).

Também com baixa adesão, o pagamento *online* de cotas foi presenciado apenas nos quatro clubes que deram maior atenção aos itens da diretriz de ‘Negócios (comércio e serviços)’, ou seja, Benfica, Guimarães, Porto e Sporting.

6.4.1 Merchandising

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	3	4	3	10	62,5%
Não	1	5	0	6	37,5%
Total	4	9	3	16	100%

Nielsen e Tahir (2002) recomendam a descrição detalhada das mercadorias para a venda de produtos *online*. As normas de compra e venda também merecem atenção, e devem ser claras para que o consumidor não se incomode com a necessidade de troca, devolução ou ainda com a compra equivocada da mercadoria. Contudo, os especialistas norte-americanos consideram que também é válido apresentar na *homepage* alguns dos principais produtos expostos na loja *online*, a funcionar no mesmo estilo que uma montra do ponto-de-venda real. A dupla de investigadores norte-americanos também considera que para facilitar a compra na plataforma virtual seja utilizado o ícone do carrinho, ou cesto, de compras. Esse tipo de iconografia simplifica a interatividade entre interface e usuário, seja por questões simbólicas ou por questões funcionais (atalhos).

Durante a observação às lojas *online* dos *websites* da LPFP notou-se uma variação de resultados. Num pólo positivo se situaram os clubes que apresentaram maior variedade de produtos numa plataforma agradável visual e funcionalmente. Nelas, o internauta procurava produtos por categorias, os colocava num carrinho de compras, somava os valores dos produtos e, somente quando definido, comprava com a garantia de que seus dados do cartão de crédito estariam seguros. Esse comportamento foi presenciado nos *websites* do Benfica (Figura 29), Porto e Sporting.

Em contraponto, dois portais apresentaram a loja *online* com uma pequena exposição de produtos e se o internauta quisesse adquirir algo deveria entrar em contato com a organização por *e-mail* ou telefone (Estrela da Amadora e Naval). Houve ainda um portal que ineficazmente mostrou apenas os preços dos produtos vendidos nas lojas física autorizadas (Vitória de Setúbal).

Quatro clubes disponibilizaram sem sucesso um botão de acesso à loja virtual. Ao tentar aceder a loja, o internauta deparava-se com mensagens de erros ou com a famosa frase *em breve estará disponível a loja online* (Boavista, Marítimo, Guimarães e Leixões).

Com exceção dos três grandes clubes de Portugal, todos os casos de *merchandising* acompanhados utilizaram o mínimo das potencialidades da Internet. Aparentemente essas lojas foram criadas porque se achou necessário acompanhar o que os adversários faziam nos seus *websites* – *se ele tem eu também quero ter* –, porém, a falta de qualidade na experiência de compra não contribuiu para a imagem destas organizações.



Figura 29: produtos da loja virtual do Benfica expostos na página inicial

6.4.2 Informação de bilhetes

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	2	1	3	6	37,5%
Não	2	8	0	10	62,5%
Total	4	9	3	16	100%

A oferta de informações sobre os bilhetes para os próximos jogos, no *website*, é um premissa para um clube de futebol. Melhor ainda são os clubes que disponibilizam a venda de bilhetes através do portal. Com poucos cliques, no mundo virtual, é possível garantir um assento para os jogos do mundo real (Nielsen, 2000).

Em alguns casos, a visualização animada do estádio na interface *web* permite ao indivíduo a escolha exata do assento pretendido, o que garante maior tranquilidade e certeza do que se está comprando. Alguns clubes de *baseball* dos Estados Unidos ainda publicam áudios e vídeos de cada zona do estádio, para serem vistos opcionalmente pelo comprador do bilhete durante a experiência de compra *online*. (Beech et al. 2000d). Essa sensação de proximidade, de telepresença como defende Shi (1998), com o universo da equipe é sem dúvida importante para reforçar o apelo de compra virtual.

Esperava-se um índice representativo superior aos 37,5% da amostra de dezesseis clubes, pois a informação sobre os bilhetes é uma função simples, ao contrário da venda *online*. Por norma, os clubes que informaram sobre a venda de bilhetes também os vendiam por transações por *bits* (Benfica, Guimarães, Leixões, Porto e Sporting). A única exceção foi a Naval (Figura 30), que não forneceu a venda *online*, mas informou como, onde e a quanto adquirir um bilhete para partidas da equipe.

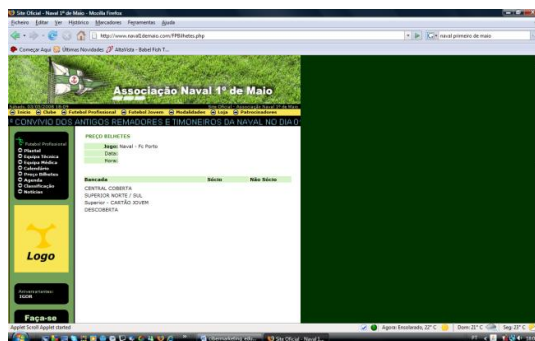


Figura 30: informação sobre os bilhetes no portal da Naval

6.4.3 Venda *online* de bilhetes

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	1	1	3	5	31,3%
Não	3	8	0	11	68,8%
Total	4	9	3	16	100%

A venda de bilhetes *online* teve duas vertentes de uso das potencialidades da Internet. Desde uma simples compra do produto até a experiências de escolha do assento mais adequado num mapa virtual do estádio.

Nenhum clube português apresentou recursos multimídias como os utilizados por clubes desportivos norte-americanos (Beech et al. 2000d), nos quais é possível ver vídeos para se ter a idéia de como é a visão a partir do assento que se está a adquirir, e também sons dos cantigos das claques organizadas. De qualquer forma, os que ofereceram a venda virtual de bilhetes saíram na frente neste *cibermercado* luso (Benfica, Guimarães, Leixões, Porto e Sporting). Novamente os destacados foram os três grandes clubes, que mais uma vez apresentaram experiências de compra muito semelhantes.

No *site* do Sporting (Figura 31), por exemplo, ao aceder o espaço dedicado para venda *online* de bilhetes, o usuário visualizava informações sobre quais seriam os próximos jogos, como comprar bilhetes e de que forma receber os bilhetes na morada desejada. Além disso, os lagartos disponibilizaram a planta do estádio com a marcação dos lugares para que o comprador *online* tivesse a liberdade de escolha do assento. Também foi identificado que o portal ofereceu informações de transportes públicos para alcançar o estádio, seja para adeptos que residem em Lisboa, Porto ou até mesmo fora do país.



Figura 31: compra *online* de bilhetes através do site do Sporting

6.4.4 Transmissão *online* dos jogos

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	0	0	0	0%
Não	4	9	3	16	100%
Total	4	9	3	16	100%

A transmissão em direto dos jogos – áudio e vídeo – através da plataforma *web* do clube tem alto custo para as organizações, por isso talvez seja raro um clube fornecer este serviço. Beech et al. (2000d) comentam que alguns clubes têm condições financeiras para investir nesse recurso, porém existe o lado do receptor, que nem sempre está tecnologicamente preparado para receber esse conteúdo no *personal computer* (PC). Outra questão que não pode ser esquecida é o choque entre esta manobra de comunicação e as poderosas emissoras de televisão, que pagam muito pela exclusividade dos direitos de transmissão das partidas. Em alguns casos, os portais disponibilizam em forma de comentários em texto um acompanhamento em tempo real das partidas. Assim, as informações são apresentadas de minuto à minuto, com a descrição dos lances principais.

Após a observação heurística aos objetos de estudo não se percebeu nenhum movimento dos clubes em relação a transmissão em direto dos jogos da equipe.

6.4.5 Viagens para jogos ‘fora de casa’

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	0	1	1	6,3%
Não	4	9	2	15	93,8%
Total	4	9	3	16	100%

No *website*, os clubes oferecem pacotes de serviços para jogos em demais localidades, com hospedagem e locomoção. Os maiores compradores deste serviço são os adeptos realmente fãs, que pretendem acompanhar o jogo da equipe em outra cidade. Além de ser uma forma de aumentar a presença de adeptos em jogos na arena do oponente, esta ferramenta é uma fonte de renda extra para o clube. Caso o *website* do clube não disponha da tecnologia necessária para essa atividade, uma alternativa é disponibilizar detalhes de como chegar ao estádio do adversário, com mapas animados, e também a

listagem de hotéis, transportes públicos e restaurantes que estão aos arredores do estádio do adversário (Beech et al. 2000d).

Somente o Benfica ofereceu esta ação de *cibermarketing* ao representar 6,3% deste item na amostra. Neste caso, o clube disponibilizou na interface inicial um *banner online* que ao ser acedido levou o internauta para uma área com conteúdos informativos sobre uma agência de turismo parceira da organização, a qual oferecia promoções especiais de hospedagem e transportes para os adeptos do Benfica que desejavam apoiar a equipe nos confrontos na casa dos inimigos.

6.4.6 Outros negócios do clube

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	5	3	8	50%
Não	4	4	0	8	50%
Total	4	9	3	16	100%

Normalmente um clube de tradição possui outros negócios à parte do futebol. Ou ainda, como citam Beech et al. (2000d), no futebol inglês o clube pode ser de uma única pessoa, e se lhe convém utiliza o canal *online* para divulgar seus negócios pessoais (imóveis, finanças, carros, etc...) – é o caso do Chelsea⁵², que pertence ao empresário russo Roman Abramovich.

No *cibermercado* português da bola os clubes da Bwin Liga 2007/2008 também aproveitaram para divulgar outros negócios da organização, nomeadamente os bingos e os restaurantes. Metade dos *websites* analisados apresentaram algum tipo de negócio do clube que não tem relação com o futebol. No caso do Belenenses, a sala de bingo da organização ganhou destaque na página inicial, logo abaixo ao menu vertical de navegação. Ao clicar no *banner* promocional do bingo, o usuário era remetido para uma página interna específica sobre o jogo da sorte (imagens, informações gerais e breve histórico).

⁵² <http://www.chelseafc.com>

6.4.7 Pagamento *online* de cotas

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	1	3	4	25%
Não	4	8	0	12	75%
Total	4	9	3	16	100%

A facilidade e a agilidade para pagar contas através do *website* é um dos pontos chaves para que os clubes sejam realmente digitais. Esse tipo de ação, além de influenciar o não-sócio em se tornar um dos utentes da organização, garante comodidade única para o sócio. Muitos clubes norte-americanos já realizam transações monetárias em *bits* e, mais do que a comodidade do consumidor, acabam por ganhar maior volume de negócios a um custo de operação muito inferior ao dos telefones ou de lojas físicas no mundo real (Beech et al., 2000d).

O pagamento *online* de cotas foi verificado em quatro portais (Benfica, Guimarães, Porto e Sporting), sendo que em todos eles foi possível aceder a informações sobre como proceder o pagamento em *bits* das cotas. No portal do Sporting (Figura 32), por exemplo, o *ciberdepto* visualizava os preços das cotas de acordo com as variadas categorias de sócios. Num modo geral, a comunicação desta ferramenta em todos os *websites* teve um conceito de agilidade e velocidade, a concluir que com poucos cliques do rato um sócio pode evitar as filas dos estabelecimentos reais.



Figura 32: página de pagamento *online* das cotas do Sporting

6.4.8 Publicidade *online* para terceiros

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	1	7	1	9	56,3%
Não	3	2	2	7	43,8%
Total	4	9	3	16	100%

Apesar de ser uma ferramenta muito utilizada pelos *sites* de jornalismo desportivo, Beech et al. (2000d) registram que a publicidade para terceiros aparece pouco nos ambientes *web* dos clubes desportivos. Vale lembrar que a divulgação dos patrocinadores e a publicidade para terceiros são itens diferentes. Mesmo que ambos anunciem uma marca em formato publicitário, a forma como se processa o negócio com o clube é diferenciada. Na publicidade *online*, as marcas que “alugam” o espaço no portal do clube pagam por isso e normalmente pagam muito bem. A cobrança pode variar de acordo com o método preferido pela organização, tanto pode ser acordado um valor monetário “x” por um período “y” de exposição, quanto pode ser combinado o pagamento de uma quantia referente ao número de visualizações e cliques no *banner online*, *pop up* ou formato publicitário escolhido pelo anunciante. Segundo Kitchin (2007 in Beech e Chadwick, 2007):

“A rede permite a entrada de publicidade nos ambientes próprios das organizações. Um aspecto que está em constante evolução no ciberespaço. A National Football League (NFL)⁵³ fez um recente contrato dos direitos na Internet avaliado em 300 milhões de dólares. Igualmente, a Major League *Baseball* (MLB)⁵⁴ fez um contrato de quatro anos no qual permite as transmissões dos jogos do campeonato em áudio na Internet, a ser transmitido no portal Real Networks⁵⁵, em troca de 20 milhões de dólares”, (Kitchin, 2007 in Beech e Chadwick, 2007, p.62).

Na realidade portuguesa, o item publicidade atingiu a terceira melhor adesão dos clubes na diretriz ‘Negócios (comércio e serviços)’. Nove clubes apostaram em comercializar espaço publicitário para outras empresas. O Marítimo (Figura 33) colocou uma série de *banners* nas laterais do *site* oficial com o intuito de comercializar *bits*. Esses espaços ficaram abaixo da barra de rolagem da *homepage*, mas mesmo assim chamaram a atenção do visitante de forma adequada, ou seja, sem ofuscar o conteúdo principal. Essa peças ainda ofereceram hiperligação para os ambientes *web* das marcas terceiras, o que

⁵³ <http://www.nfl.com>

⁵⁴ <http://mlb.com>

⁵⁵ <http://www.realnetworks.com>

já não foi presenciado na totalidade dos portais que utilizaram esta ação. Dos nove *sites* que comercializaram espaço publicitário para terceiros, apenas dois não tinham *links* para o *site* das marcas (Académica e Belenenses), enquanto que sete ofereceram a hiperligação (Boavista, Braga, Guimarães, Marítimo, Naval, Porto e Vitória de Setúbal).

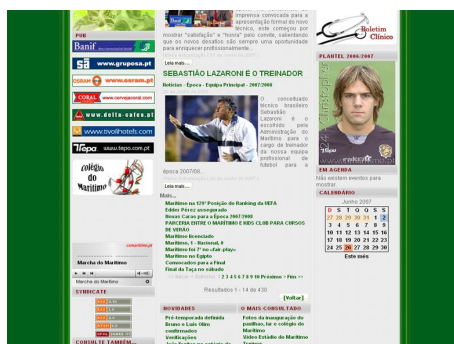


Figura 33: espaço publicitário para terceiros na página inicial

6.4.9 Assinatura de edições impressas

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	0	3	3	18,8%
Não	4	9	0	13	81,3%
Total	4	9	3	16	100%

Antes mesmo da Internet invadir nossas vidas, os clubes já apostavam num canal de informação com os fãs através dos meios de comunicação tradicionais. Muitos clubes, em especial os com uma gestão orientada para o marketing, possuíam, e ainda possuem, revistas e jornais especializados. Desenvolvidos por uma equipe interna, com acesso privilegiado às novidades de balneários e corredores, os periódicos costumam ser entregues aos sócios sem cobranças, mas também podem ser comercializado através de assinaturas semestrais e anuais para os adeptos casuais, ou seja, que não sejam sócios. Hoje, o *website* rouba grande parte das atenções que antigamente eram concentradas nestes impressos, porém, através do portal *online* é possível ter informações de como assinar as revistas e jornais do clube e quanto pagar pelos planos de assinatura.

Somente os três maiores clubes de Portugal possuíam esta opção no *site*. Contudo, como já foi diagnosticado anteriormente, Benfica, Porto e Sporting têm portais desenvolvidos pela mesma consultora de serviços em tecnologia e marketing, e por isso

existem semelhanças na estruturação navegacional e no conteúdo dos três *sites*. Ainda nas observações notou-se que no portal do Porto (Figura 34), o indivíduo que tivesse o interesse em assinar a Revista Dragões poderia esclarecer dúvidas sobre preço, escolher o procedimento de entrega do produto e ganhar prêmios por assinatura. No *website* azul ainda foi possível ler um resumo da edição da revista em vigor.



Figura 34: área para assinar a Revista Dragões no portal digital do Porto

6.4.10 Cadastro *online* de novos sócios

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	2	6	3	11	68,8%
Não	2	3	0	5	31,3%
Total	4	9	3	16	100%

Como fazer para se associar ao clube ou como o sócio pode adquirir pacotes para os jogos da temporada? Normalmente isso é feito em pontos-de-venda autorizados, porém com as TIC's o consumidor pode fazer tudo isso sem sair de casa. Aos que desejam iniciar uma sociedade com a organização, bastam poucos minutos de navegação nas páginas de cadastramento. Já os sócios podem usar esta área para renovar seus planos.

Este atributo foi o que contou com maior adesão dos clubes portugueses ao chegar a uma representação de 68,8% dos portais analisados, o que significa que onze clubes utilizaram esta ferramenta. Nos clubes de maior expressão na LPFP, a ferramenta foi apresentada para o usuário da seguinte forma: uma amostra das categorias a que a pessoa pode se associar, uma solicitação de registro de usuário do *site*, o preenchimento de formulários de identificação, o envio de fotografia para anexar no cartão de sócio (se necessário) e por fim o pagamento e confirmação do serviço.

Nos clubes pequenos, ou seja, de menor recursos financeiros, este item foi limitado. No caso do Nacional da Madeira (Figura 35), por exemplo, esta ação foi resumida a oferta de uma ficha de inscrição, em formato A4, para ser descarregada através do *website* em formato PDF. O interessado em associar-se deveria imprimir a ficha, preenchê-la em casa e consolidar o processo na sede administrativa da organização.

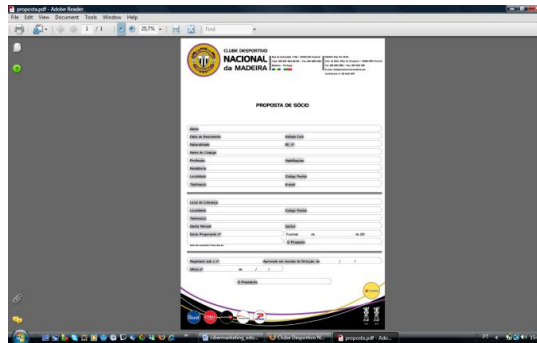


Figura 35: ficha para adesão de sócio no site do Nacional

6.5 Observação às ferramentas de ‘Relacionamento’

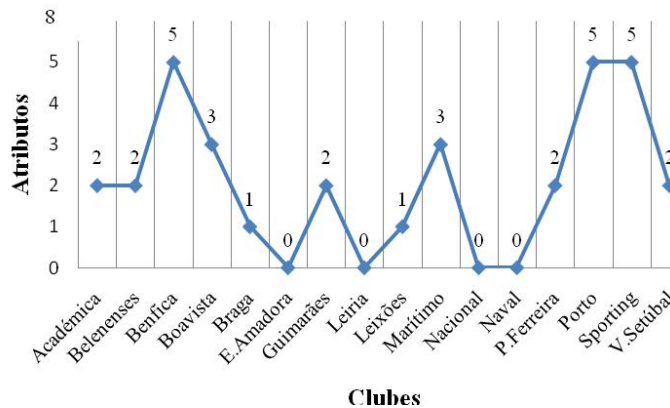


Figura 36: itens de ‘Relacionamento’ nos *websites* dos clubes

Ao observar os itens da diretriz de ‘Relacionamento’ ficou evidente a ineficácia dos *websites* dos clubes que integram a LPFP. Apenas o Benfica, Porto e Sporting obtiveram boa pontuação nesta diretriz, com o preenchimento de cinco dos oito possíveis da grade avaliadora do *cibermarketing*, o equivalente a um índice de 62,5% (Figura 36). Os demais clubes revelaram uma baixa preocupação com o conceito de relacionamento, variando sua pontuação de zero a três itens, o que pode custar caro para a marca se entendermos que este é o momento da comunicação *online* voltada para o

relacionamento, no qual as pessoas querem participar na criação da mensagem, interagir com o clube e entre si.

Também foi identificado que as ações mais frequentes nesta categoria foram o registro de usuário do *site*, que permitia um tratamento personalizado ao aceder o *login*; e a *e-newsletter*, que cadastrava pessoas para o envio de um *e-mail* promocional ou informativo. Estas ferramentas estiveram presentes em 8 e 7 clubes, respectivamente, o equivalente a 100% e 87,5%.

O baixo uso de *chats* e fóruns de discussão foi uma surpresa, pois esta é uma das ferramentas primordiais para o sucesso do relacionamento virtual entre clube e adepto. Uma vez que possibilita um espaço para debates sobre a equipe, sobre a diretoria, sobre os jogadores e sobre uma infinidade de assuntos relacionados ao clube, os *chats* e fóruns de discussão deveriam estar presentes em mais da metade dos portais portugueses investigados, e não em apenas três deles (Académica, Belenenses e Boavista). O mesmo para os jogos *online* e para as multimídias para telefones móveis, que só foram vistos em três portais (Benfica, Porto e Sporting).

O buscador, um elemento que facilita a usabilidade do *site*, foi visto em apenas quatro *sites* (Guimarães, Leixões, Marítimo e Paços de Ferreira). Seja para procurar o nome de algum jogador, ou para verificar um resultado da época passada, o buscador facilita a vida do usuário na pesquisa de conteúdos e não poderia estar em apenas quatro portais.

Como já se esperava, a ferramenta de plantel interativo (simulador) não esteve presente em nenhum ambiente *web* da amostra. Apesar de ser uma ferramenta com alto custo de produção, ela poderia ter sido utilizada ao menos pelos três grandes clubes.

6.5.1 E-Newsletter

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	4	3	7	43,8%
Não	4	5	0	9	56,2%
Total	4	9	3	16	100%

Tendo como suporte técnico o *e-mail*, as *e-newsletters* consistem numa tradução literal desta expressão inglesa, ou seja, são novidades enviadas eletronicamente e de forma regular. A vantagem da plataforma *web* em relação às tradicionais está na velocidade,

instantaneidade, recursos multimídia, forma de distribuição e mensuramento. Esta é uma excelente forma de estabelecer a relação de proximidade e confiança com subscritores, por norma, um público altamente segmentado, potenciando assim as finalidades que as entidades que as promovem têm por escopo alcançar. Os formatos mais utilizados de *e-newsletters* são: texto, html, pdf e rich media *e-mail*⁵⁶ (Pires, 2002).

A subscrição da *newsletter online* do clube foi diagnosticada em sete organizações, ou seja, em 43,8% dos *websites* da amostra. Neles, a ferramenta foi disponibilizada sempre na página inicial, com boa visibilidade, normalmente nas extremidades do ecrã.

Ao se cadastrar na *e-newsletter* do Benfica, o indivíduo passava a receber semanalmente um *e-mail* do clube, com conteúdo comercial e informativo. Entretanto, a mensagem também era disparada para o *e-mail* dos solicitantes em ocasiões pontuais, ou seja, se o Benfica jogava nos próximos dias, a probabilidade do *ciberdepto* receber em sua caixa postal *online* uma promoção para aquisição de bilhetes era grande.

6.5.2 Games e passatempos

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	0	3	3	18,8%
Não	4	9	0	13	81,2%
Total	4	9	3	16	100%

Ao considerar os *games* e os passatempos como elementos pertencentes à classe de relacionamento, fica evidente que o entretenimento está situado no topo das preocupações. Em especial no que condiz a comunicar-se com o público infanto-juvenil, inferior aos 21 anos, que procura diversão na Internet.

Os jogos em *flash*, e demais passatempos, fazem com que o usuário disponha de alguns minutos ou horas da sua navegação no ciberespaço para interagir com o clube, o que representa aumento no tráfego de visitantes no portal. Esses jogos não só chamam os sócios e simpatizantes, mas os retêm durante algum tempo no ambiente. E, além do mais, se o jogo ou passatempo for realmente interessante, fácil de utilizar e recompensador para o internauta, certamente o indivíduo voltará a aceder ao *website*

⁵⁶ *E-mail* com elementos de vídeo e som.

nos próximos dias e, melhor ainda, vai passar a palavra adiante para potenciais consumidores (Nielsen e Tahir, 2002).

Conforme o estudo de Lopes Antunes (2007), em Portugal os usuários de Internet do sexo masculino, entre 16 e 34 anos, é um dos nichos mais interessantes para as marcas realizarem uma aproximação virtual. Principalmente entre os mais novos desta escala, os *games* e passatempos são formas de atrair e mantê-los no *website*. Benfica, Porto e Sporting foram os únicos que se preocuparam com esta ferramenta de comunicação interativa durante o período da investigação. Eles representaram 18,8% dos portais da bola em Portugal que possuíam esta ferramenta. Uma média decepcionante, uma vez que são os adolescentes quem consomem de forma mais compulsiva materiais e serviços do clube. Mantê-los mais tempo no portal, e ainda trabalhar o marketing viral entre eles é importante para se ter sucesso no mundo dos *bits*.

O Porto ofereceu em sua área de entretenimento diversas opções para o visitante, entre elas o *puzzle* (quebra-cabeças) dos principais jogadores da temporada (Figura 37) e um jogo de perguntas no qual as respostas corretas poderiam gerar bilhetes para os jogos dos azuis e brancos na Bwin Liga.

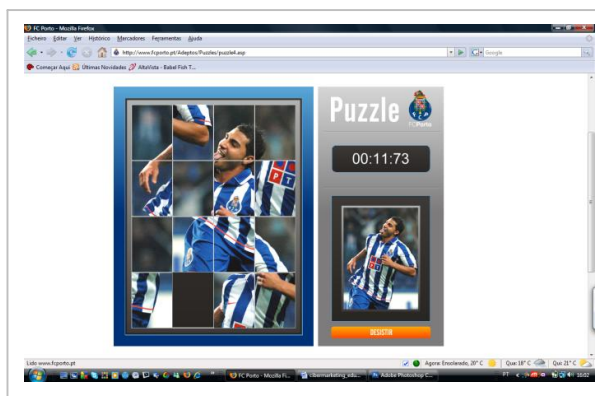


Figura 37: *puzzle* com os principais atletas do Porto

6.5.3 Chats e fóruns de discussão

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	3	0	3	18,8%
Não	4	6	3	13	81,2%
Total	4	9	3	16	100%

Os *chats* e fóruns de discussão são ferramentas que incentivam a interação adepto-adepto através da plataforma oficial do clube na *web*. É um espaço onde podem conversar e debater sobre temas de semelhante interesse. Muitas vezes, os próprios jogadores podem entrar na sala de *chat*, com a devida divulgação prévia para atrair fãs para uma conversa direta e em tempo real. Essa manobra é explorada pelo clube brasileiro Grêmio⁵⁷, de Porto Alegre, ao colocar os jogadores para falar com os internautas em *chats* algumas horas após o final do jogo. Tudo isso gera uma sensação de pertença e participação do adepto na vida do clube. Esse sentido de comunidade, lembra Memória (2005), é cada vez maior na *web* e tende a perdurar.

Entre os clubes da LPFP foi identificado que três possuíam um fórum de discussão no *website* (Académica, Belenenses e Benfica). No caso da Académica (Figura 38), o internauta encontrava no menu da *homepage* uma opção dedicada para adeptos, na qual se incluíam diversas publicações divididas por datas. Também verificou-se que a participação dos internautas no fórum foi exemplar, com assuntos pertinentes do universo do clube e dos jogadores.

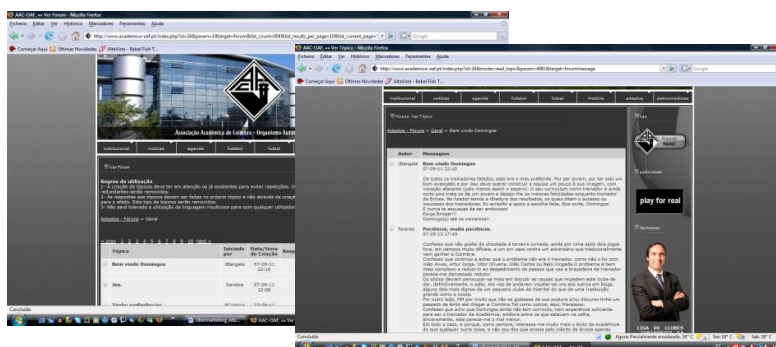


Figura 38: interfaces referentes ao fórum de discussão no *website* da Académica

6.5.4 Multimídia para telefones e dispositivos móveis

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	0	3	3	18,8%
Não	4	9	0	13	81,2%
Total	4	9	3	16	100%

⁵⁷ <http://www.gremio.com.br>

Conforme já discutido neste trabalho, a *web* não é a única plataforma que recebe as ondas da Internet. Os telefones e dispositivos móveis incrementam a cada ano a sua qualidade (visual e performance) na oferta de acesso a conteúdos em linha. O especialista em Internet móvel Taurion (2002) sugere como definição de Internet móvel o uso de tecnologias de comunicação sem fio (*wireless*) para acesso a informações e aplicações *web* a partir de dispositivos móveis, como telefones móveis ou *handhelds*. “A Internet móvel tem aspectos bem diferentes da Internet tradicional... o acesso móvel apresenta peculiaridades que devem ser compreendidas e devidamente exploradas”. (Taurion, 2002, p.1). O autor vai mais longe ao afirmar que as características fundamentais das aplicações móveis são a capacidade de acesso imediato, a presença constante, a personalização e o reconhecimento da localização geográfica do assinante.

“O celular é um aparelho pessoal... embora abra um potencial fantástico de relacionamento direto com o assinante, a personalização exige maior atenção por parte do ofertante dos contatos. Por ser um objeto pessoal, seu usuário tende a exigir que essa característica seja adotada em qualquer comunicação. Assim, o envio de uma mensagem promocional ou oferta de serviços que não considere esse aspecto tenderá a criar uma imagem negativa e prejudicial ao próprio negócio”. (Taurion, 2002, p.5).

Dentro destas perspectivas de Internet móvel, as organizações deportivas, e não só, apostam no envio do SMS⁵⁸ para o público-alvo. Isso pode ser o envio de promoções, informações sobre o plantel ou acompanhamento em tempo real dos confrontos da equipe. Taurion (2002), explica que:

“O SMS fornece um mecanismo de transmissão de mensagem curta para dispositivos móveis... um telefone móvel pode receber e enviar notícias curtas a qualquer momento, independente de um serviço de voz ou dados estar em progresso. Hoje, cerca de 90% das mensagens SMS (mundo inteiro) são notificações de *e-mail* ou simplesmente mensagens de pessoa para pessoa. Os 10% restantes são serviços de informação, como notícias, valor de ações, esporte, tempo, horóscopo, piadas, e assim por diante”. (Taurion, 2002, p.31).

Sua linha de pensamento revela inúmeras oportunidades de mercado para as empresas centrarem sua comunicação no cliente, oportunidades que inclusive são facilmente adaptadas no setor do futebol:

“Fazer o *download* de *ringtones* pode ser uma aplicação que encontre seus adeptos, principalmente entre aqueles que querem ter toques de chamada extremamente personalizados. O

⁵⁸ Short Message Service (mensagem de telefones móveis).

SMS pode ser usado para o envio de informações específicas, como a previsão do tempo, notícias, resultados de loterias, atrasos de vôos, oportunidades de compra de ações... a idéia é aumentar o relacionamento dessas organizações com seus clientes enviando mensagens de interesse específico, como ofertas e promoções, alertas de datas de pagamento, informações sobre milhagens e assim por diante. Uma aplicação interessante é a que permite efetuar vendas por cartões de crédito em locais como estádios ou teatros, onde existe inconveniência de acesso a um telefone fixo. Um terminal de PDV acoplado a um celular pode acessar a operadora de cartão de crédito e autorizar a transação”. (Taurion, 2002, p.33).

Os três clubes portugueses com maiores verbas foram os que positivamente consideraram este atributo da grade avaliadora de *cibermarketing* para o futebol (Benfica, Porto e Sporting), pois apresentaram soluções em serviços para telemóveis através do *website*. As ofertas variaram de um permissão para o usuário descarregar imagens, sons e vídeos com seu aparelho pessoal, a planos mais sofisticados, com alertas através de SMS com a descrição dos melhores momentos da partida em tempo real. A semelhança do serviço nos três *websites* também foi identificada no menu da página inicial, pois em todos havia a opção ‘móvel’ com a oferta de serviços de comunicação direta. Ainda na página inicial, os clubes possuíam *banners* animados em Adobe Flash (Figura 39), com o intuito de atrair a visão do visitante para uma experiência de maior proximidade e individualidade com o clube.



Figura 39: banners promocionais das soluções móveis no *website*

6.5.5 Registro de usuário do *site*

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	5	3	8	50%
Não	4	4	0	8	50%
Total	4	9	3	16	100%

O registro de usuário é uma ferramenta *online* que gera inúmeras informações sobre os hábitos do visitante para a organização detentora do sítio virtual. Ao aceder o *website*, supõem-se que o visitante realiza seu *login* de usuário e desta forma passe a ter um ambiente e um tratamento personalizado. Isso ocorre em muitos jornais *online*, que permitem ao leitor a escolha do tipo de conteúdo que pretende visualizar ao entrar no *site*. O JB *Online*⁵⁹, por exemplo, permite que o leitor registrado visualize apenas as informações que lhe interessa, de acordo com as seleções feitas pelo mesmo durante seu registro no *website*. E, claramente, essas opções não são permanentes, ou seja, quando bem entender o indivíduo pode editar as preferências.

Essa concretização da utopia da personalização do conteúdo gera inúmeras possibilidades de fortificar o diálogo da organização com o consumidor, e vice-versa. Os *websites* de clubes desportivos, em especial que integram a NBA⁶⁰, já se aproveitam desta tecnologia para estreitar laços com clientes. Um exemplo, mesmo que de fora do mundo das empresas desportivas, é a BBC⁶¹ de Londres, que realizou testes para melhorar a experiência do usuário com a interface *web* da companhia. Num estudo de caso exposto por Memória (2002), é possível conhecer as manobras em *bits* da gigante britânica. Numa delas, com alto grau de experimentalismo, foi inserida uma espécie de inteligência artificial na interface, pois ao fazer o *login* o usuário tinha toda sua navegação rastreada. Com essas informações, cada vez que o visitante voltasse a fazer o *login*, a página inicial destacava com cores cativantes as áreas mais clicadas pela pessoa – automaticamente os conteúdos mais vistos eram paginados no topo do portal.

O uso de *cookies* que reportam os caminhos e seções visitadas pelo usuário servem como uma fonte de informação rica para direcionar a comunicação do clube ao um *target* específico. Em primeiro plano porque se pode traçar um perfil detalhado do

⁵⁹ <http://www.jbonline.com.br>

⁶⁰ <http://www.nba.com>

⁶¹ <http://www.bbc.com>

indivíduo – o que ele procura e quanto tempo dedica para fazê-lo. Em segundo, entra em causa a classificação das páginas mais visitadas, que obviamente vão merecer maior atenção dos gestores de *cibermarketing* para se manter o fluxo de visitas constante.

Segundo Turner (2007), o *cookie* tem vida curta, uma vez que é um arquivo que pode ser apagado pelo utilizador através do seu *software* de navegação. Entre seus benefícios, o autor destaca a capacidade de memorizar preferências do visitante e dados que foram alguma vez fornecidos, como: número de visitas, tempo médio de visitada, etc...

O registro de usuário do *site* foi encontrado em 50% dos *websites* portugueses investigados, o que significa que oito clubes (Académica, Belenenses, Benfica, Boavista, Marítimo, Porto, Sporting e Vitória de Setúbal) se preocuparam em ter conhecimentos de quem é o visitante e o que ele deseja. Para compreender os benefícios dessa ferramenta de comunicação *online* foi necessário se registrar nos oito portais. As diferenças entre os clubes grandes e os pequenos começou a ser identificada já na fase de registro do indivíduo, pois os portais dos clubes de menos expressão solicitaram apenas dados básicos do visitante, enquanto que o Benfica, Porto e Sporting pediam para preencher um formulário detalhado com as preferências da pessoa (Figura 40).

Feitos os registros, entrou-se nos portais com o respectivo *login*. Para surpresa, alguns *sites* utilizaram o registro somente para dar boas-vindas de forma personalizada ao visitante (Académica, Belenenses e Marítimo). Houve um portal no qual o *login* era impossível de se efetuar devido uma falha no botão de hiperligação (Boavista).

O registro do usuário também serviu para que o *site* reconhecesse a pessoa na loja *online* do clube, facilitando o processo de compra, pois não havia a necessidade de informar novamente os dados pessoais (Benfica, Porto, Sporting e Vitória de Setúbal). Nenhum *website* apresentou a possibilidade de personalizar os conteúdos da interface.

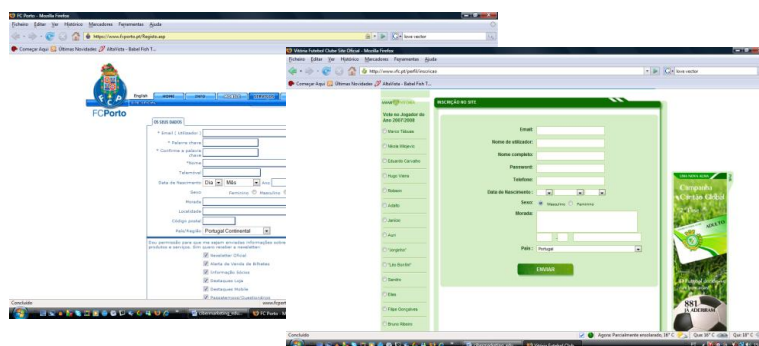


Figura 40: formulários de inscrição do usuário no *website*

6.5.6 Plantel interativo (simulador)

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	0	0	0	0	0%
Não	4	9	3	16	100%
Total	4	9	3	16	100%

Brown (1998) aponta para o *cibermarketing* das organizações desportivas como um dos mais apurados no mercado *online*. Ele sustenta sua afirmação nos clubes norte-americanos, em especial nas modalidades *baseball*, basquetebol e futebol americano, que apostam no relacionamento com o internauta. Neste sentido, um simulador da equipe pode ser um meio através do qual as sugestões dos simpatizantes alcancem diretamente a equipe técnica, ou também pode funcionar como um esquema de lealdade, no qual exista pontuação (premiação) para os usuários que selecionarem equipes virtuais que condizem com as boas atuações dos jogadores reais em campo.

Essa ferramenta é explorada com eficiência pelo portal da Uefa⁶² chamado Fantasy Football⁶³. Trata-se de um simulador do plantel das equipes que participam das competições europeias. Memória (2005) também cita em sua investigação o simulador *online* Hattrick⁶⁴, que apesar de não pertencer a um clube de futebol, conta com a participação diária de internautas globais. Essas visitas geram um altíssimo grau de fidelidade, pois o vício no sistema de gerenciamento de equipes faz com que o jogador volte ao portal o maior número de vezes possível.

“No modelo de jogo oferecido no *site*, os usuários não comandam os jogadores, mas atuam como presidente e técnico do clube: vendem e contratam os atletas, armam o esquema tático, controlam os treinos, as finanças, etc. Os jogos são narrados como se fossem em tempo real, ou seja, são transcritos na tela em forma de texto. Assim como os jogos reais, são narrados 90 minutos, com dois tempos de 45 minutos, e acontecem apenas nas quartas-feiras e domingos... o Hattrick nunca é resetado. Isso significa que se tudo der certo, se eu não falir meu time (o Guanabara F.C.), posso continuar jogando para o resto da vida”, (Memória, 2005, p.151).

Após explicar o funcionamento do simulador do plantel, o autor brasileiro analisa o sucesso do ambiente *web* da seguinte forma:

⁶² <http://www.uefa.com>

⁶³ <http://pt.uclfantasy.uefa.com>

⁶⁴ <http://www.hattrick.org>

“Mas então o que faz o jogo ser tão bem sucedido? Primeiramente tenho que admitir que são as pessoas. O grande segredo está no sentido de comunidade que ele proporciona. Os participantes têm correio eletrônico, cada campeonato tem sua conferência, existem confederações e até mesmo a ‘cartolagem’ é estimulada.. quando falamos de fatores que vão além da boa usabilidade, eles englobam o significado abrangente da palavra conteúdo, relacionado a todos conceitos que pertencem a *Web 2.0* (comunidade, pertença, relacionamento)”, (Memória, 2005, p.152).

Nenhum *website* investigado apresentou uma sessão de simulação interativa do plantel.

6.5.7 RSS Feeds

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	1	1	3	5	31,2%
Não	3	8	0	11	68,8%
Total	4	9	3	16	100%

Um dos serviços que a tecnologia da informação criou, em especial, no jornalismo *online* é o *RSS*⁶⁵. Na enciclopédia *online* Wikipedia, está descrito que a tecnologia do *RSS* permite aos usuários da Internet se inscreverem em *websites* que fornecem *feeds* (fontes) *RSS*. São tipicamente ambientes virtuais que mudam ou atualizam o conteúdo regularmente, por isso, são utilizados fontes *RSS* que recebem atualizações do *site* de origem. Desta maneira, o usuário pode permanecer informado de diversas atualizações de diversos *sites* sem precisar visitá-los um a um. Castro (2007) explica que através dos *RSS Feeds* é possível descarregar automaticamente imagens, áudio e vídeo e transferí-los também para dispositivos móveis.

Durante a observação aos *websites* que integram a LPFP foram destacados cinco ambientes possuidores de *RSS Feeds*, o equivalente a 31,3% dos portais observados (Benfica, Marítimo, Paços de Ferreira, Porto e Sporting). Mais uma vez os três grandes clubes apresentaram maior qualidade de comunicação *online*, pois além de oferecer o código das fontes *RSS* de notícias do portal, explicaram o que é o *RSS Feeds*, como ele funciona e quais as normas de uso do código (Figura 41).

⁶⁵ *RSS* é um subconjunto de dialetos XML que servem para agregar conteúdo ou "*Web syndication*", podendo ser acedido mediante programas ou *sites* agregadores. É usado principalmente em *sites* de notícias e *blogs*.

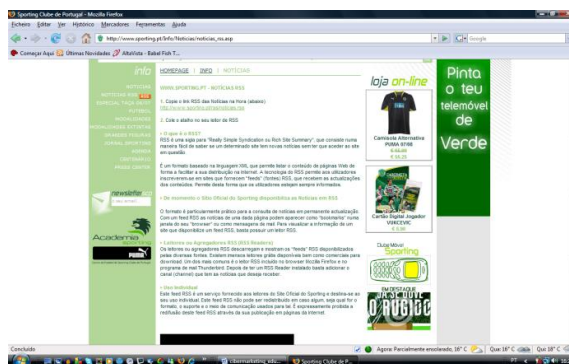


Figura 41: esclarecimentos sobre o uso do RSS Feeds do Sporting

6.5.8 Buscador

	Categoria do clube			Total	Porcentagem
	Pequeno	Intermediário	Grande		
Sim	2	2	0	4	25%
Não	2	7	3	12	75%
Total	4	9	3	16	100%

Dentro do conceito de usabilidade sugerido por Nielsen e Tahir (2002) existem inúmeros itens que poderiam constar nesta listagem de *cibermarketing* para os clubes de futebol. Contudo, foi-se considerado que a usabilidade é um elemento imperativo para o sucesso de um ambiente *web* e, por isso, é um item que deve estar presente em todas as ações de um produto *online*. Segundo Nielsen e Norman (2007), os menus, os *breadcrumbs*, os botões e os *hiperlinks* são itens de navegação relevantes para uma boa usabilidade na *web*. O mesmo considera-se do buscador, porém, nota-se que esta ferramenta ganha fundamental importância num *website*, principalmente para atender as necessidades dos navegadores dependentes da cultura “googleniana” de interatividade com interfaces e busca de conteúdos.

Mesmo sendo a essência do buscador a pesquisa de conteúdos, nomeadamente conteúdos informativos, se considerou mais adequado categorizá-lo como um item de relacionamento, pela sua forma de dialogar com o internauta e potencializar a utilização do *website*. Dos 16 portais analisados, somente quatro possuíam um sistema de busca de conteúdos, o que representa 25% dos *websites* (Guimarães, Leixões, Marítimo e Paços de Ferreira). Todos os buscadores foram localizados na página inicial, sendo que três

deles estiveram posicionados no topo da página, logo abaixo a identificação do *site* (logo, slogan), como exemplificado através da interface do Marítimo (Figura 42).

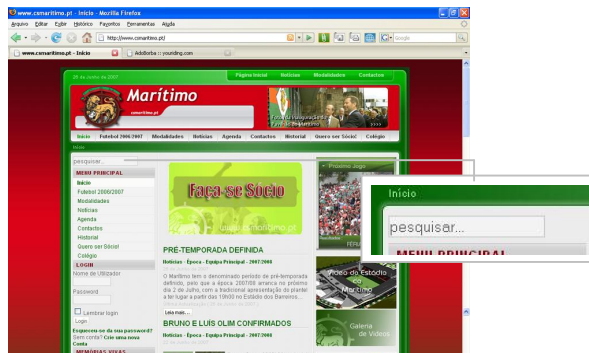


Figura 42: buscador no *website* do Marítimo localizado no topo da *homepage*

6.6 Ferramentas de comunicação online face às categorias de clubes

Além de identificar a frequência dos itens entre os clubes portugueses de futebol, estes dados quando cruzados com as categorias de clubes apresentaram respostas para a hipótese três deste estudo (*H3: Os clubes com mais sócios e receita financeira são os que possuem ambientes web mais desenvolvidos que os demais do mercado explorado*). As análises deste cruzamento foram feitas através do casamento das ferramentas sugeridas na grelha avaliadora com as categorias dos clubes (pequeno, intermediário ou grande). Sendo assim, foi analisada a presença de ações de *cibermarketing* sugeridas por Beech et al. (2000), Nielsen e Tahir (2002) e Duyne et al. (2003) entre as três classes de clubes de futebol (Figuras 43, 44 e 45).

Ao analisar os três gráficos em anexo fica claro que os grandes clubes são os que utilizam o seu *website* com maior potencial no *cibermercado* explorado. Apesar de pecar em alguns itens, as maiores organizações futebolísticas de Portugal mostraram uma média superior às outras treze instituições observadas, sendo um grupo a marcar uma grande quantidade de 100% na frequência do uso das ferramentas de comunicação sugeridas pela grade avaliadora.

Notou-se também que o facto da mesma prestadora de serviço em tecnologia e marketing *online*⁶⁶ ser a responsável pela criação do *website* de todos os clubes que

⁶⁶ SportInvest.

integram a categoria de ‘Grandes Clubes’ também ficou evidente nesta observação, pois normalmente os resultados da frequência das ferramentas nos *websites* foram idênticos entre essas organizações. Ou seja, os *websites* do Benfica, Porto e Sporting tiveram pontuação semelhantes em aspectos positivos e negativos, por isso nota-se nos gráficos uma frequente presença de índices 100% (positivos) e 0% (negativos) na linha da cor verde.

Entre os clubes intermediários observou-se uma forte orientação da comunicação do *website* para a diretriz de ‘Informação’ e uma baixa utilização de ferramentas de ‘Negócios (comércio e serviços)’ e ‘Relacionamento’. Ao observar a linha amarela nos gráficos a seguir, nota-se uma maior regularidade de índices positivos na diretriz de ‘Informação’, enquanto que nas outras duas diretrizes esses índices são pouco frequentes, estando algumas vezes na margem de 0%.

Por fim, os ‘Pequenos Clubes’ representados pelo Estrela da Amadora, Leixões, Naval e Paços de Ferreira, revelaram um comportamento semelhante ao dos ‘Intermediários Clubes’, porém com índices menos favoráveis. Os itens mais básicos da diretriz de informação, nomeadamente: notícias do clubes, informação dos jogadores e conteúdo institucional, foram os únicos que estiveram presente em todos os ambientes *web* dos clubes com menores receitas na Bwin Liga.

Expostos estes dados é possível considerar afirmativa a terceira hipótese lançada no início desta pesquisa (*H3*). Os portais do Benfica, Porto e Sporting foram sem dúvida mais sofisticados que os outros. Nestes ambientes virtuais o internauta encontra uma maior gama de conteúdos, especialmente os de comércio, serviços *online* e relacionamento com os adeptos.

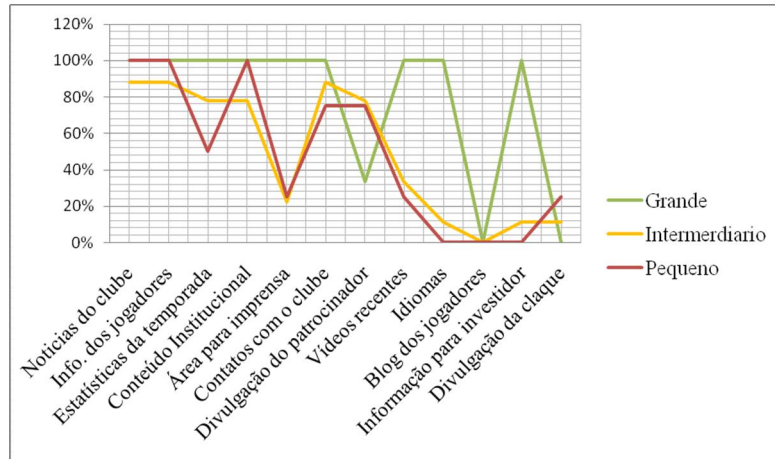


Figura 43: dimensão do clube face a frequência das ações de ‘Informação’

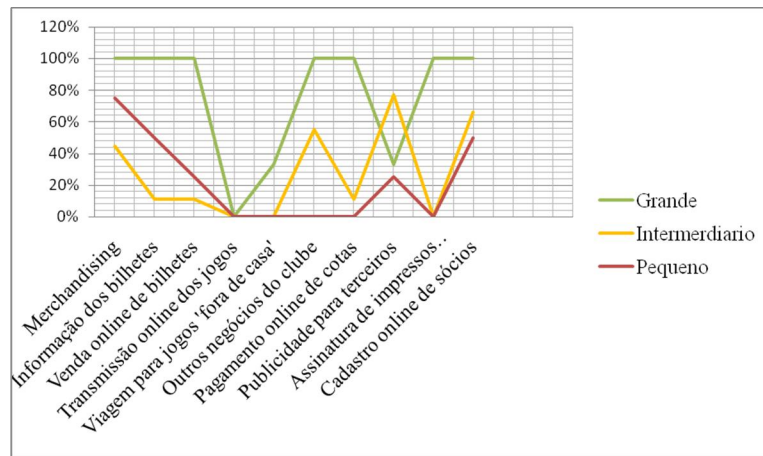


Figura 44: dimensão do clube face a frequência das ações de ‘Negócios’

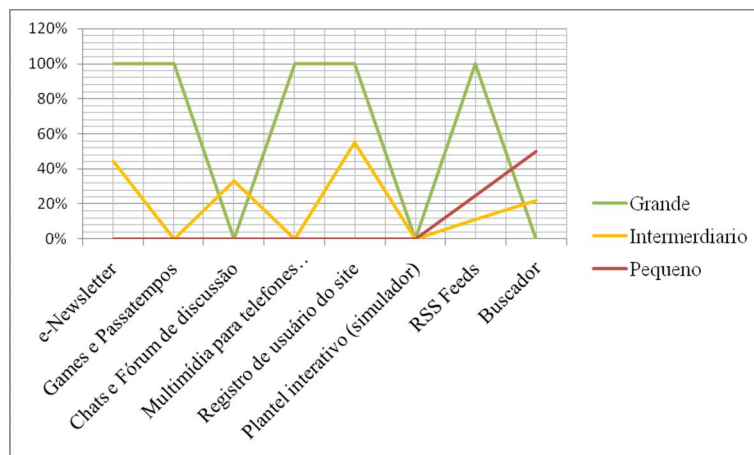


Figura 45: dimensão do clube face a frequência das ações de ‘Relacionamento’

6.7 Considerações finais sobre as análises

Após analisar quantitativa e qualitativamente os trinta itens da grade avaliadora do *cibermarketing*, sugerida para investigação dos *websites* dos clubes que integram a LPFP, encontraram-se dados orientadores para responder as principais questões lançadas no começo deste estudo.

A primeira hipótese (*H1: Os websites usam de forma potencial as características da Internet, a fim de suprir as necessidades de informação, serviços, comércio e relacionamento do público-alvo por vias virtuais*) não pode ser considerada uma verdade, pois a média do mercado investigado não é favorável para o uso das características da Internet de forma potencial. Apenas os grandes clubes (Benfica, Porto e Sporting) apresentaram ambientes *web* realmente positivos para esta hipótese. Os portais do Guimarães, Marítimo e Vitória de Setúbal tiveram uma frequência de ferramentas de comunicação acima da média do mercado, porém, abaixo da média dos grandes clubes. Entretanto, as observações a estes portais de clubes intermediários diagnosticaram uma boa orientação da comunicação com o internauta. O que vem a lançar informações para discutir a segunda.

Assim como na *H1*, na *H2* hipótese (*H2: Os websites possuem uma orientação para interagir com o ciberdepto*) os três grandes clubes da LPFP foram superiores aos demais. O senso de navegação, paginação e objetividade destes portais foi realmente mais centrado nas necessidades do internauta, não só em termos de conteúdo, mas também no sentido de orientação no ciberespaço. Na análise à disposição do conteúdo, por exemplo, ficou evidente que foram esses os *websites* que distribuíram da forma mais adequada os tipos de conteúdos pela página inicial da interface com o usuário. Além disso, nestes ambientes os números de erros ao abrir *links* foi quase nulo, ao contrário de muitos portais de pequenos e intermediários clubes. Numa avaliação geral, a amostra de dezesseis *websites* não atingiu uma média positiva para se confirmar que os ambientes possuem uma orientação para interagir com o *ciberdepto*. Melhor compreensão da *H2* veio à tona com a observação qualitativa dos trinta itens da grade do *cibermarketing*, pois ao analisar clubes e ferramentas de forma individual notou-se que as ações de relacionamento com o internauta foram pouco frequentes, e quando utilizadas foram normalmente empregadas de forma simples, discreta e ineficaz.

Por fim, a terceira hipótese (*H3: Os clubes com mais sócios e receita financeira são os que possuem ambientes web mais desenvolvidos que os demais do mercado explorado*), se apresenta como a única suposição, antes da pesquisa, considerada positiva. Afinal, os portais do Benfica, Porto e Sporting, com o apoio da mesma prestadora de serviços em tecnologia e marketing, atingiram melhores resultados nos índices referentes a todas as diretrizes.

7. CONCLUSÕES

A *World Wide Web* surgiu como um canal significativo de comunicação nos últimos dez anos. Não só o tráfego de cibernautas aumenta a cada ano, mas também a capacidade de oferecer variados conteúdos multimídias e personalizados é otimizada. Sendo assim, a sociedade da informação gera novas experiências entre a marca e o consumidor, tendo o canal *web* como uma das principais extensões para aprimorar ações informativas, comerciais e relacionais da empresa com o público-alvo.

No caso dos clubes de futebol em Portugal, concluiu-se que os *websites* das organizações desportivas não têm um tipo de conteúdo exclusivo. Porém diagnosticou-se que eles focam sua atenção prioritariamente na oferta de conteúdos informativos e com a prestação de serviços – venda de bilhetes, registro de sócios, venda de produtos, notícias, estatísticas da temporada, vídeos da semana, assinatura da *e-newsletter*, biografia dos jogadores, transmissão dos jogos em áudio e/ou vídeo... Contudo, diagnosticou-se que o uso destas ferramentas de comunicação interativa não são utilizadas no seu melhor, ou seja, o uso das suas potencialidades, das características da Internet, não é devidamente explorado pela maioria dos clubes portugueses que integram a LPFP. O limite geográfico, por exemplo, é quase que inexplorado pelos clubes lusos que, na sua grande parte (pequenos e intermediários clubes), apresentaram ambientes *web* orientados unicamente para a diretriz dos conteúdos de ‘Informação’.

Concluí-se, também, que entre as ações de *cibermarketing* sugeridas na grelha avaliadora, nomeadamente as categorias de ‘Informação’, ‘Negócios (comércio e serviços)’ e ‘Relacionamento’, apenas a primeira delas esteve presente com uma frequência e eficácia positiva na maioria dos *websites* sob investigação. Ou seja, os conteúdos informativos foram os únicos que tiveram um bom desempenho nas observações quantitativas e qualitativas.

A diretriz de comércio e serviços foi aderida por algumas organizações, através de lojas virtuais, venda *online* de bilhetes e de comercialização de espaço publicitário em *bits*. Mesmo assim, a eficácia destas ferramentas ainda é pequena, principalmente entre os pequenos e intermediários. Os grandes clubes (Benfica, Porto e Sporting), ao contrário da média do mercado, apresentaram soluções para comércio e serviços inovadoras em termos de conteúdo e usabilidade (design e estrutura navegacional). Aqui vale ressaltar

que a semelhança entre os portais dos três principais clubes de futebol em Portugal esteve presente na maioria dos itens de comunicação interativa analisados, pois a mesma prestadora de soluções em tecnologia e marketing (Sport Invest) fora responsável pelo desenvolvimento dos *websites* do Benfica, Porto e Sporting, e provavelmente desenvolveu pacotes de serviços *online* que serviram aos três clubes.

O mesmo cenário foi visto na diretriz de ‘Relacionamento’, onde os três principais clubes atuaram de forma exemplar. Porém os pequenos e intermediários deixaram a desejar, a revelar uma falta de orientação para o relacionamento ainda maior do que no comércio e serviço. Também concluí-se que as ações/ferramentas de comunicação sugeridas nesta diretriz são as que ganham maior atenção dos pesquisadores atualmente, pois são por essência um modo de dialogar aberto entre emissor e receptor. Isso não quer dizer que essas ferramentas sejam mais importantes que as das demais diretrizes, porém, essas trazem consigo um grau de experimentalismo, de incertezas, na busca por aplicativos que supram a necessidade do usuário da *Web 2.0* – no caso do futebol esse usuário, também considerado *ciberdepto*, é um cibernauta evoluído, que procura o diálogo e exige a interatividade com a interface *web*.

Frente às referências bibliográficas e as observações casuais aos portais de clubes desportivos norte-americanos, os clubes de futebol em Portugal estão muito atrás no que se refere ao uso potencial da Internet. Pode ser que os clubes de menor expressão não têm o mesmo interesse que os grandes em se comunicar por estradas digitais, o que é uma perda de oportunidades, porque mesmo com o orçamento curto é possível desenvolver um canal na Internet eficaz dentro de alguns aspectos. Num modo geral, neste aspecto, concluí-se que os clubes com maiores recursos financeiros possuem *websites* superiores aos das organizações intermediárias e pequenas. Essa divergência foi realmente visível no que toca ao conteúdo, design e estrutura navegacional. Já na comparação entre as organizações luso-futebolísticas intermediárias e pequenas essa divergência nos portais não foi tão ampla, pois mesmo com os clubes de médio porte sendo um pouco superiores aos pequenos, as observações empíricas não revelaram dados realmente discrepantes.

Assim, concluiu-se que para o *cibermercado* português da bola, especificamente na orientação do *website* da organização, sejam seguidas as seguintes premissas básicas:

- Ter um ambiente *web* capaz de atender as expectativas dos *ciberadeptos*, com conteúdos multimídias atualizados frequentemente e focados nas diretrizes de ‘Informação’, ‘Negócios (comércio e serviços)’ e ‘Relacionamento’. Isso quer dizer o mesmo que utilizar as trinta ações recomendadas na grade avaliadora desenvolvida para esta pesquisa. No entanto, algumas delas são realmente imperativas e não podem falhar num *website*, são elas: notícias dos clubes, informações dos jogadores, estatísticas da temporada, conteúdo institucional, área para imprensa, contatos com o clube, divulgação do patrocinador e vídeos recentes (Informação); *merchandising*, informação sobre bilhetes, publicidade para terceiros e cadastro de novos sócios (Negócios); *e-newsletter*, *chats* e fórum de discussão, registro de usuário do *site* e buscador (Relacionamento).
- Disponibilizar os principais conteúdos (conteúdo de interesse e autopromoção) na página inicial do portal, sem esquecer de paginar demais elementos fundamentais para o design (visual e funcional) do produto *online*, nomeadamente, elementos de navegação, de identificação, de publicidade e de preenchimento.
- Dialogar com os visitantes de acordo com seu grau de fidelidade, sempre em busca de melhores rendimentos para o clube, seja na venda direta ou na retenção do visitante no portal por maior tempo, por desejo próprio.

De um modo geral, se concluiu que o *cibermercado* dos clubes de futebol em Portugal não faz uso das potencialidades da Internet para se comunicar com o mercado, com o *ciberadepto* através da plataforma *web* da organização. A maioria dos *websites* investigados limitaram-se a oferecer uma grande quantidade de conteúdo da diretriz de ‘Informação’, uma razoável quantidade de conteúdo da diretriz de ‘Negócios (comércio e serviços)’ e uma limitada oferta de ferramentas para a construção ou fortificação do ‘Relacionamento’. Contrariando a realidade do *cibermercado*, os três grandes clubes portugueses mostraram um ambiente *web* sofisticado nas duas primeiras diretrizes e razoável nos atributos da diretriz ‘Relacionamento’.

Considera-se também que esta pesquisa possa vir a ser utilizada pelos gestores de comunicação e marketing de organizações desportivas, em especial dos clubes portugueses de futebol. Isso porque a grelha avaliadora do *cibermarketing*,

desenvolvida particularmente para este estudo, pode servir como um guia – um *check list* – para criar ou otimizar o *website* dessas organizações.

No aspecto acadêmico, esperamos que este estudo possa colaborar em futuras investigações ao marketing e a comunicação *online* no segmento desportivo. Ainda nesta perspectiva, o autor planeja aprofundar este estudo não apenas na busca de informações sobre o *cibermercado* português da bola, mas também de demais territórios e continentes.

8. BIBLIOGRAFIA

A Bola. (2007). Caderno A Bola de futebol 2007/2008. Lisboa, A Bola.

Alves, A. (2005). Interatividade com o consumidor. Procura-se. [Em linha] Disponível em: <http://webinsider.uol.com.br/index.php/2005/06/12/interatividade-com-o-consumidor-procura-se/> [Consultado em 28/01/2008].

Armstrong, S. e Hagel, A. (1996). The real value of online communities. *Harvard Business Review*, Maio, pp. 134-141.

Arthur, D. (2007). Strategic Sport Marketing. In: Beech, J. e Chadwick, S. (2007). *The marketing of sport*. Essex, Prentice Hall/Financial Times, pp.397-421.

Barbosa, P. (1996). *A Ciberliteratura. Criação Literária e Computador*. Lisboa, Cosmos.

Beech, J. e Chadwick, S. (2007). *The marketing of sport*. Essex, Prentice Hall/Financial Times.

Beech, J. e Chadwick, S. (2004). *The business of sport management*. Essex, Prentice Hall/Financial Times.

Beech, J.; Chadwick, S.; e Tapp, A. (2000d). Scoring with the Net – the cybermarketing of English football clubs. [Em linha]. Disponível em: <http://www.b-on.pt/> [Consultado em 10/06/2007].

Beech, J.; Chadwick, S.; e Tapp, A. (2000c). Surfing in the Premiere League: key issues for football club marketers using the Internet. [Em linha]. Disponível em: <http://www.b-on.pt/> [Consultado em 14/06/2007].

Beech, J.; Chadwick, S.; e Tapp, A. (2000b). Emerging Trends in the use of the Internet – lessons from the football sector. *Qualitative Market Research*, Março, pp. 38-46.

Beech, J.; Chadwick, S.; e Tapp, A. (2000a). Towards a schema for football clubs seeking an effective presence on the Internet. *European Journal for Sport Management*, Janeiro, pp. 30-50.

Beech, J.; Chadwick, S.; e Tapp, A. (1999). Surf when you're winning: the use of websites in football club marketing. *Paper apresentado na Annual Marketing Academy*, Londres.

Brown, M. (1998). An examination of the content of oficial major league baseball team sites on the World Wide Web. [Em linha]. Disponível em: <http://www.cjasm.com/Vol2/brown.htm/> [Consultado em 20/06/2007].

Calligaris, C. (2007). Sua empresa está preparada para a Web 2.0. [Em linha]. Disponível em: <http://webinsider.uol.com.br/index.php/2007/09/12/sua-empresa-esta-preparada-para-a-web-20/> [Consultado em 20/11/2007].

Castells, M. (2003). *A Galáxia da Internet: reflexões sobre Internet, negócios e sociedade*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editora.

Castells, M. (1999). *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo, Editora Paz e Terra.

Castro, G. (2007). Música, juventude e tecnologia: novas práticas de consumo na cibercultura. [Em linha]. Disponível em: <http://www.cac.uerj.br/> [Consultado em 10/04/2008].

Chadwick, S. e Clowes, J. (1998). The use of extension strategies by clubs in the English Football Premier League. *Managing Leisure*, Janeiro, pp. 34-60.

Deloitte e A Bola. (2007). *As Finanças do Futebol Profissional: Anuário de Portugal na Época 2005/2006*. Lisboa, Deloitte e A Bola.

Delpy, L. e Bosetti, H. (1998). Sports management and marketing via the World Wide Web. *Sport Marketing Quarterly*, Janeiro, pp. 21-27.

Dyson, E. (1998). *Release 2.0: A nova sociedade digital*. São Paulo, Editora Elsevier/Campus.

Garret, J. (2002). *The elements of user experience: user-centered design for the web*. Indianapolis, New Riders Press.

- Gallo, M. (2007). Marketing *one-to-one*: 10 lecciones magistrales de marketing y ventas. [Em linha]. Disponível em: http://www.daemonquest.com/pt/research_and_insight/cat/530/ [Consultado em 28/02/2008].
- Harverson, P. e Garrahan, M. (2000). *Entrepreneurs eager to put sport firmly in the net*. Essex, Prentice Hall/Financial Times.
- Heliburn, H. (1998). Interactive marketing in Europe: international Internet market tips. *Direct Marketing*, 60(11).
- Kitchin, P. (2007). Understanding the sport marketing environment. In: Beech, J. e Chadwick, S. (Ed.). *The marketing of sport*. Essex, Prentice Hall/Financial Times, pp. 61-82.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo, Editora Prentice Hall.
- Kotler, P.; Rain, I.; e Shields, B. (2006). *The elusive fan: reinventing sports in a crowded marketplace*. London, McGrawHill.
- Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa, McGraw-Hill.
- Lévy, P. (1999). *Cibercultura*. São Paulo, Editora 43.
- Lehu, J. (2001). *Marketing interactif*. Paris, Les Editions D'Organization.
- Lopes Antunes, M. (2007). *Implicações dos Serviços de Comunicação Internet nas Redes de Relações: a Relevância dos Lugares*. Tese de Doutoramento. Aveiro, Universidade de Aveiro.
- McLuhan, M. (2005). *The medium is the message*. Corte Madera, Gingko Press.
- Memória, F. (2005). *Design para Internet: projetando a experiência perfeita*. Rio de Janeiro, Editora Elsevier/Campus.
- Moherdau, L. (2002). *Guia de estilo Web – Produção e edição de notícias online*. São Paulo, Editora Senac.
- Negroponte, N. (1995). *Ser digital*. Lisboa, Editora Caminho.

Nielsen, J. e Norman, D. (2007). Usability on the web isn't a luxury. [Em linha]. Disponível em: <http://www.informationweek.com/773/web.htm/> [Consultado em 13/11/2007].

Nielsen, J. e Tahir, M. (2002). *Homepage usability: 50 websites*. Indianapolis, New Riders Publishing.

Nielsen, J. e Pernice Coyne, K. (2001). Designing websites to maximize press relations: guidelines from usability studies with journalists. [Em linha]. Disponível em: <http://www.nngroup.com/reports/pr/summary.html/> [Consultado em 11/03/2008].

Nielsen, J. (2000). *Projetando websites*. Rio de Janeiro, Editora Elsevier/Campus.

O'Beirne, C. e Stoney, S. (2004). Information technology and management information systems in sport. *In: Beech, J. e Chadwick, S. The business of sport management*. Essex, Prentice Hall/Financial Times, pp. 268-290.

Odlysko, A. (2001). Content is not king. [Em linha]. Disponível em: http://www.firstmonday.org/issues/issue6_2/odlyzko/ [Consultado em 12/11/2007].

Oliveira, J.; De Paula, B.; e Martins, C. (2005). Uma ferramenta de apoio à avaliação da disposição do conteúdo em *websites*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.cci.unama.br/margalho/portaltcc/tcc2005/PDF/009.pdf/> [Consultado em 30/05/2007].

Paul, P. (1996). Marketing on the Internet. *Journal of Consumer Marketing*, Abril, pp.27-39.

Peppers, D. e Rogers, M. (2001). *Marketing one to one*. São Paulo, Makron Books.

Pestana, H. e Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais*. Lisboa, Sílabo.

Pires, A. (2002). *e-Marketing com e-newsletter*. Lisboa, Centro Atlântico.

Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Editora Elsevier/Campus.

Rocha, J. (2000). Entendendo o jornalismo *online*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.meiradarocha.jor.br/> [Consultado em 25/01/2008].

Sahay, A. (1998). News Interactive media: expert's perceptions of opportunities and threats for existing businesses. *European Journal of Marketing*, Julho, pp.16-28.

Schultz, T. (1999). Interactive options in online journalism: a content analysis of 100 US newspapers. [Em linha]. Disponível em: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1083-6101.1999.tb00331.x/> [Consultado em 24/01/2008].

Shi, S. (1998). Conceptualising Consumer Experiences in Cyberspace. *European Journal of Marketing*, Agosto, pp. 7-8.

Silva, L. e Abreu, J. (2003). *Cidades digitais – o novo “urbanismo” potencial catalisador da lusofonia*. Lisboa, Anuário Internacional de Comunicação Lusófona.

Simone, J. (2001). *Jornalismo online: o futuro da informação*. Rio de Janeiro, Graflin Artes Gráficas e Editora.

Sullivan, M. (2004). Sport Marketing. In: Beech, J. e Chadwick, S. *The business of sport management*. Essex, Prentice Hall/Financial Times, pp. 154-190.

Tapp, A. (2004). eManaging sport consumer. In: Beech, J. e Chadwick, S. (Ed.). *The business of sport management*. Essex, Prentice Hall/Financial Times, pp.394-412.

Taurion, C. (2002). *Internet móvel – tecnologias, aplicações e modelos*. Rio de Janeiro, Editora Elsevier/Campus.

Thomas, J. (1998). The brave new world of Internet marketing. *Direct Marketing*, Setembro, p. 40.

Torres, R. (2004). Poesia em meio digital: algumas considerações. In: Gouveia, L. e Gaio, S. (Ed.). *Sociedade da Informação, Balanço e Implicações*. Porto, Edições UFP, pp. 321-328.

Turner, P. (2007). Direct, database and online marketing in sport. In: Beech, J. e Chadwick, S. *The marketing of sport*. Essex, Prentice Hall/Financial Times, pp.239-268.

Valencia, J. (2007). Comunicación on-line y protocolo, ¿Necesidad mutua o utopia?. *In*: Cardoso, P. e Cairrão, A. (Ed). *Cadernos de estudos mediáticos 05 – Comunicação Online*. Porto, Edições UFP, pp. 51-69.

Virilio, P. (2000). *A velocidade de libertação*. Lisboa, Relógio D'Água Editores.

Zilles Borba, E. (2008). Bola na rede: uma metodologia para a investigação de *websites* de futebol. *Paper apresentado na III Jornadas de Publicidade e Comunicação*. Porto, Universidade Fernando Pessoa.

WEBSITES VISITADOS

A Bola. [Em linha]. Disponível em: <http://www.abola.pt/> [Consultado em 11/11/2007].

Apple. [Em linha]. Disponível em: <http://www.apple.com/> [Consultado em 02/02/2008].

BBC. [Em linha]. Disponível em: <http://www.bbc.com/> [Consultado em 28/01/2008].

Face Book. [Em linha]. Disponível em: <http://www.facebook.com/> [Consultado em 06/02/2008].

Football Fantasy. [Em linha]. Disponível em: <http://pt.uclfantasy.uefa.com/> [Consultado em 25/12/2007].

Google. [Em linha]. Disponível em: <http://www.google.com/> [Consultado em 30/05/2008].

Hattrick. [Em linha]. Disponível em: <http://www.hattrick.org/> [Consultado em 25/12/2007].

Hi5. [Em linha]. Disponível em: <http://www.hi5.com/> [Consultado em 06/02/2008].

Information Week. [Em linha]. Disponível em: <http://www.informationweek.com/> [Consultado em 19/03/2007].

JB Online. [Em linha]. Disponível em: <http://www.jbonline.com.br/> [Consultado em 20/01/2008].

Liga Portuguesa de Futebol Profissional. [Em linha]. Disponível em: <http://www.lfp.pt/> [Consultado em 27/10/2007].

Liverpool FC. [Em linha]. Disponível em: <http://www.liverpoolfc.tv/> [Consultado em 03/02/2008].

Markttest. [Em linha]. Disponível em: <http://www.markttest.pt/> [Consultado em 06/07/2007].

Microsoft. [Em linha]. Disponível em: <http://www.microsoft.com/> [Consultado em 03/02/2008].

MIT. [Em linha]. Disponível em: [http://web.mit.edu /](http://web.mit.edu/) [Consultado em 03/02/2008].

My Space. [Em linha]. Disponível em: [http:// www.mysapce.com /](http://www.mysapce.com/) [Consultado em 06/02/2008].

NBA. [Em linha]. Disponível em: [http:// www.nba.com/](http://www.nba.com/) [Consultado em 28/01/2008].

O Jogo. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ojogo.pt/> [Consultado em 11/11/2007].

Orkut. [Em linha]. Disponível em: [http:// www.orkut.com/](http://www.orkut.com/) [Consultado em 06/02/2008].

Record. [Em linha]. Disponível em: <http://www.record.pt/> [Consultado em 11/11/2007].

Sport Multimedia. [Em linha]. Disponível em: [http:// www.sportmultimedia.pt/](http://www.sportmultimedia.pt/) [Consultado em 25/02/2008].

Uefa. [Em linha]. Disponível em: [http:// www.uefa.com/](http://www.uefa.com/) [Consultado em 21/12/2007].

Use it. [Em linha]. Disponível em: <http://www.useit.com/> [Consultado em 02/07/2007].

Viral Marketer. [Em linha]. Disponível em: [http:// www.viralmarketer.com/](http://www.viralmarketer.com/) [Consultado em 03/02/2008].

Webinsider. [Em linha]. Disponível em: <http://www.webinsider.com.br/> [Consultado em 05/08/2007].

Wigan Athletics. [Em linha]. Disponível em: <http://www.wiganlatics.premiumtv.co.uk/> [Consultado em 03/02/2008].

Wikipedia. [Em linha]. Disponível em: <http://www.abola.pt/> [Consultado em 11/11/2007].

ACRÔNIMOS

LPFP – Liga Portuguesa de Futebol Profissional

PDV – Ponto-de-venda. Se refere a estabelecimentos de venda de produtos, como as lojas do comércio em geral ou os quiosques de venda de bilhetes para espetáculos.

SMS – *Short Message Service* são as mensagens trocadas por telefones móveis

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

URL - *Uniform Resource Locator*, em português Localizador Uniforme de Recursos, é o endereço de um recurso, por exemplo, um arquivo, disponível em uma rede, por exemplo, a Internet.

WWW – *World Wide Web*

GLOSSÁRIO

BANNER ONLINE – é a forma publicitária mais comum na Internet, muito usada em propagandas para divulgação de *websites* que pagam por sua inclusão. Ele é criado para atrair um usuário a um ambiente *web* através de um *link*. Apesar de qualquer portal estar apto para receber um *banner online* são os com maior tráfego e conteúdo de interesse que atraem os investimentos de anunciantes.

BIT - O bit é o menor elemento atômico do DNA da informação, o que significa que os ambientes digitais não são baseados em matéria física, e sim em bits que podem ser transmitidos em menor tempo e maior quantidade, ultrapassando os limites da informática e estando cada vez mais presente na vida dos seres humanos.

BUZZ – semelhante ao passa palavra, ou boca-a-boca, é uma estratégia de comunicação e marketing que incentiva o indivíduo a repassar uma mensagem de marketing para outros, criando potencial para o crescimento exponencial tanto na exposição como na influência da mensagem.

CIBERADEPTO – usuário de Internet que é fã de uma organização desportiva.

CIBERMARKETING – refere-se às estratégias de marketing e comunicação encontradas no ciberespaço. Neste trabalho esta expressão é utilizada frequentemente para citar as ações de comunicação estratégica e marketing dos *websites*.

CIBERMERCADO – expressão que corresponde ao mercado *online* de algum segmento. Nestes estudo refere-se ao *cibermercado* do futebol como o universo em *bits* em que uma organização desportiva está inserida.

CIBERPRODUTO – todo o produto digital disponibilizado na Internet.

CLIPPING – ato de recolher e reunir publicações da marca, empresa ou pessoa em veículos de comunicação.

CYBORGS – em português ciborgue. É um organismo que possui partes orgânicas e partes mecânicas com o fim de capacitar a integração da tecnologia num ser vivo.

DOWNLOAD – descarregamento de arquivos pelo indivíduo através de interfaces digitais (*websites*)

HEAVY USERS – relativo aos usuários de Internet que estão frequentemente ligados à rede. Por norma, são usuários evoluídos que utilizam a web para tarefas diárias, divertimento e contato com amigos.

HIPERLINK – é uma referência, num documento em hipertexto, a outro documento ou outro recurso. As hiperligações são parte das fundações da *World Wide Web*, criada s por Tim Berners-Lee.

LINK – o mesmo que *hiperlink*

LOGIN – é um conjunto de caracteres solicitado para o usuário que por algum motivo necessita acessar algum sistema computacional. Geralmente os sistemas computacionais solicitam um login (nome de usuário e senha) para liberação do acesso.

POP UP – o mesmo que janelas que “saltam” no ecrã quando o indivíduo entra em algum *website*. São muito comuns para a divulgação de promoções e publicidade.

PRESS KIT – conteúdos que as organizações, normalmente através dos profissionais de comunicação, produz para fornecer informações da marca para os jornalista.

SPAM – o termo é uma abreviação da expressão inglesa *spiced ham* e condiz a uma mensagem eletrônica não solicitada pelo receptor e que é enviada em massa.

STAKEHOLDERS – se refere a todos os envolvidos num processo, por exemplo, numa organização corporativa eles seriam os clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, etc...

TARGET – o alvo do mercado, o mesmo que o público-alvo a ser atingido.

WEB – o mesmo que World Wide Web (WWW).

WIRELESS – o equivalente a tecnologia sem fios. Permite que dois pontos se conectem sem o uso de cabos.

ANEXOS

ANEXO 1: Adesão a e-newsletter do Benfica

2º dia
10:00 h Pavilhão
Açoreana Seguros

Newsletter

Subscreva aqui!

Email

DE 5 / SUBS CREVER

26/06/2007 FUTEBOL
[Benfica nega interesse em Antunes](#)

21/06/2007 FUTEBOL
[Infantis A vencem Taça Levira](#)

20/06/2007 CLUBE
[Declarações Públicas do Senhor Comendador José Berardo](#)

19/06/2007 FUTEBOL
[Benfica nega interesse em Andrés Madrid](#)

FUTEBOL
[Treinos de Captação na Madeira](#)

ASSEMBLEIA GERAL
[Convocatória](#)

CLUBE
[Sport Lisboa e Benfica organiza "1 Jornadas Saúde no Desporto"](#)

26/06/2007 BTT
[Ricardo Marinheiro vence em Condeixa](#)

26/06/2007 CICLISMO
[Pleno benfiquista em Castelo de Vide](#)

25/06/2007 FUTSAL
[André Lima sétimo melhor do mundo](#)

ANEXO 2: E-newsletter enviada pelo FC Porto



FC Porto
NEWSLETTER

SITE OFICIAL



FUTEBOL
Rabiola já trabalha com os Bicampeões

Rabiola já trabalhou, esta quinta-feira de manhã, com o F.C. Porto, que cumpriu, no Olival, mais um treino de preparação para o desafio da quinta eliminatória da Taça de Portugal. O jogador, contratado no início da época pelos Dragões e cedido até agora ao V. Guimarães, é o número 39 do plantel. [\[+\]](#)

[Galeria de Imagens de Rabiola](#)



FUTEBOL
Jesualdo Ferreira: «Estamos muito interessados em seguir em frente»

Jesualdo Ferreira assegura que o F.C. Porto está «extremamente motivado» para o jogo frente ao Desp. Aves, que se realiza no sábado, às 18h30, no Estádio do Dragão, e «muito interessado» em seguir em frente na Taça de Portugal. [\[+\]](#)



FUTEBOL
Hélder Barbosa: «Estou a trabalhar num grupo de campeões»

A treinar com a equipa desde ontem, Hélder Barbosa fala numa «adaptação fácil» ao F.C. Porto, até porque já conhecia bem o grupo de trabalho, e garante sentir-se «preparadíssimo» para jogar frente ao Desp. Aves. Consciente de que ainda há muito campeonato pela frente, o extremo rejeita a ideia de que o F.C. Porto já é campeão, preferindo lembrar que está a trabalhar, isso sim, «num grupo de campeões». [\[+\]](#)

[Áudio das declarações de Hélder Barbosa](#)

ANEXO 3: Grade avaliadora da comunicação no *website* dos clubes de futebol em Portugal

<i>Cibermarketing nos websites da LPFP</i>																
Atributo/Clube	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
Informação																
Notícias do clube																
Infó. dos jogadores																
Estatís. Temporada																
Conteúdo institucio.																
Área para imprensa																
Contatos com clube																
Divulg. Patrocinador																
Vídeos recentes																
Idiomas																
<i>Blog</i> dos jogadores																
Infó. para investidor																
Divulg. de claques																
Negócios (comércio e serviços)																
<i>Merchandising</i>																
Infó. sobre bilhetes																
Venda de bilhetes																
Transmissão <i>online</i>																
Viagem “jogos fora”																
Outros negócios																
Pgto. <i>online</i> de cotas																
Publicidade para 3 ^º																
Assinatura de revista																
Cadastro de sócios																
Relacionamento																
<i>e-Newsletter</i>																
<i>Games/Passatempos</i>																
<i>Chats/Fóruns</i>																
Multimídia para tlm																
Registro de usuário																
Plantel interativo																
RSS & feeds																
Buscador																

Referências: (x = afirmativo) e (– = negativo)

Legendas:

- | | | | |
|---------------|---------------|--------------|--------------|
| 01.Académica | 02.Belenenses | 03.Benfica | 04.Boavista |
| 05.Braga | 06.E.Amadora | 07.Guimarães | 08.Leiria |
| 09.Leixões | 10.Marítimo | 11.Nacional | 12.Naval |
| 13.P.Ferreira | 14.Porto | 15.Sporting | 16.V.Setúbal |

ANEXO 4: Disposição do conteúdo na *homepage* dos *websites*

Ao aplicar a categorização de conteúdos nas páginas iniciais dos *websites* dos clubes portugueses de futebol notou-se de imediato uma orientação para os itens relacionados ao ‘conteúdo de interesse’ (Figura 46). Normalmente, grande parte da paginação foi dedicada a notícias e conteúdos informativos relacionados ao plantel e sua situação nas competições. Também diagnosticou-se uma baixa frequência de publicidade e promoção de outras marcas nos portais dos clubes.

Apesar de avaliar os dezesseis portais individualmente (Anexo 5), se entendeu que era necessário ter uma média de comportamento deste mercado. Para concretizar esta meta, foram calculados os *pixels* do espaço que cada categoria de conteúdo ocupava na *homepage* (Nielsen e Tahir, 2002). Essa etapa foi extremamente importante para visualizar os tipos de portais que seriam investigados e, mais do que isso, serviu para identificar a orientação do conteúdo destes ambientes.

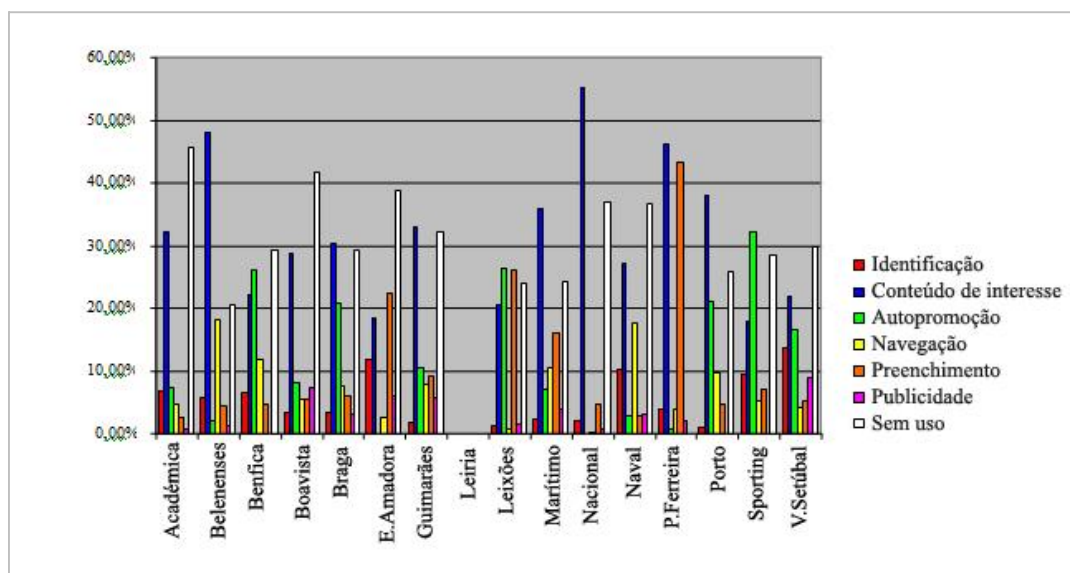


Figura 46: disposição de conteúdos na *homepage* dos clubes da Bwin Liga 2007/2008

A seguir são apresentados gráficos com índices da disposição do conteúdo encontrados na análise individual de cada clube e de cada categoria de conteúdo⁶⁷ conforme o método de Nielsen e Tahir (2002):

⁶⁷ Os tipos de conteúdo generalistas de um *websites* foram discutidos neste estudo no capítulo 3.4, e são nomeadamente: identificação, conteúdo de interesse, autopromoção, navegação, preenchimento, publicidade e sem uso.

- **Identificação:** os dados da categoria de identificação são referentes a elementos que servem para a apresentação da marca, como o nome, logo ou *slogan* (Nielsen e Tahir, 2002).

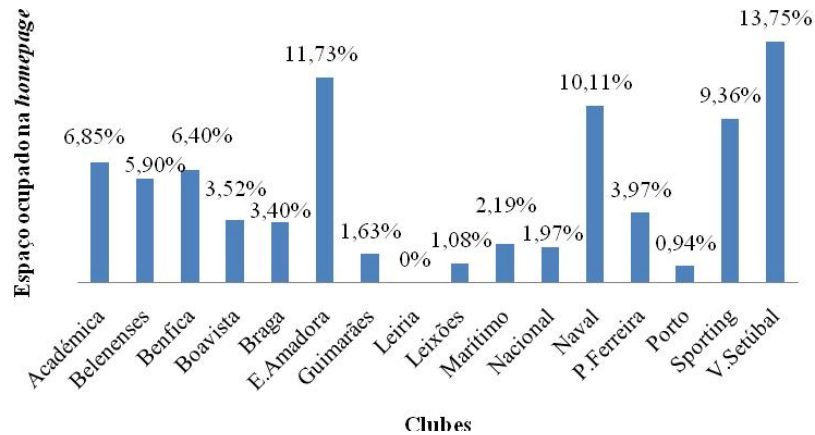


Figura 47: área na *homepage* ocupado pela ‘Identificação’

- **Conteúdo de interesse:** esta categoria representa todo o conteúdo central do ambiente *web*, ou seja, as informações ou serviços que realmente conduzem as pessoas a acessarem o portal (Nielsen e Tahir, 2002).

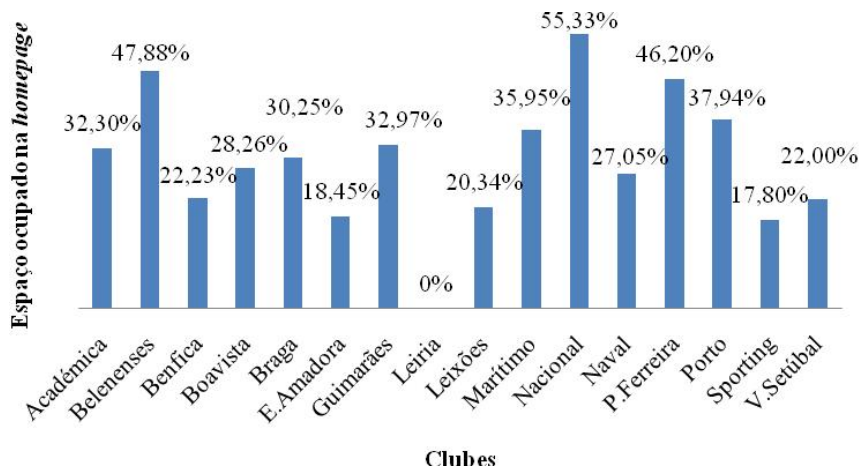


Figura 48: área na *homepage* ocupada pelo ‘Conteúdo de interesse’

- **Autopromoção:** os dados encontrados na autopromoção são referentes a conteúdos promocionais do clube, que de alguma forma geram retorno para a imagem da organização (Nielsen e Tahir, 2002).

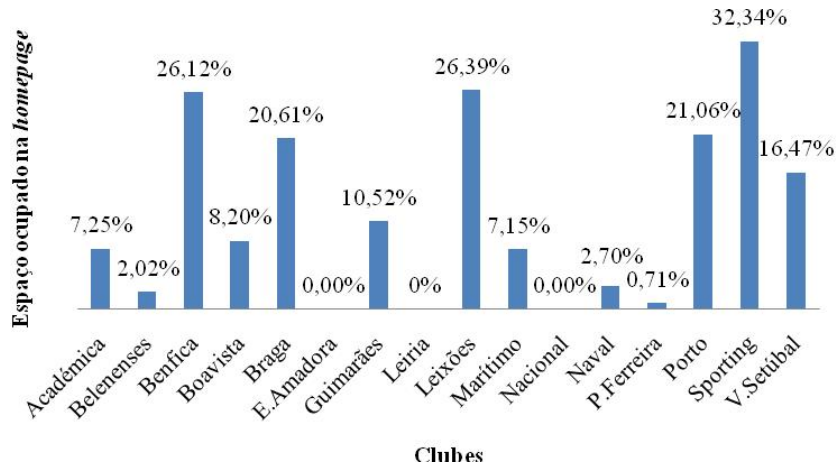


Figura 49: espaço na *homepage* ocupado pela 'Autopromoção'

- **Navegação:** os índices mostram o espaço ocupado por elementos como o menu, *links* buscador, *breadcrumbs*, que servem para orientar o internauta durante a experiência com o ambiente (Nielsen e Tahir, 2002).

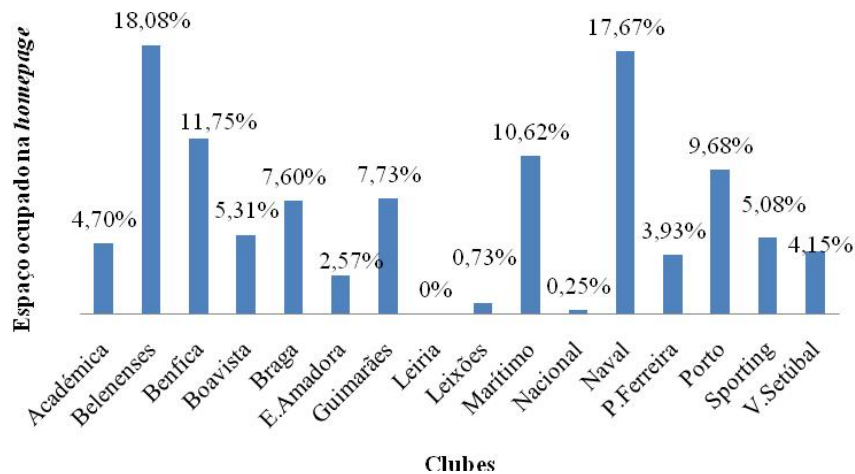


Figura 50: espaço na *homepage* ocupado pela 'Navegação'

- **Preenchimento:** os índices da categoria de preenchimento são referentes ao espaço ocupado pelas linhas, barras e divisórias de conteúdo na página inicial do *website* (Nielsen e Tahir, 2002).

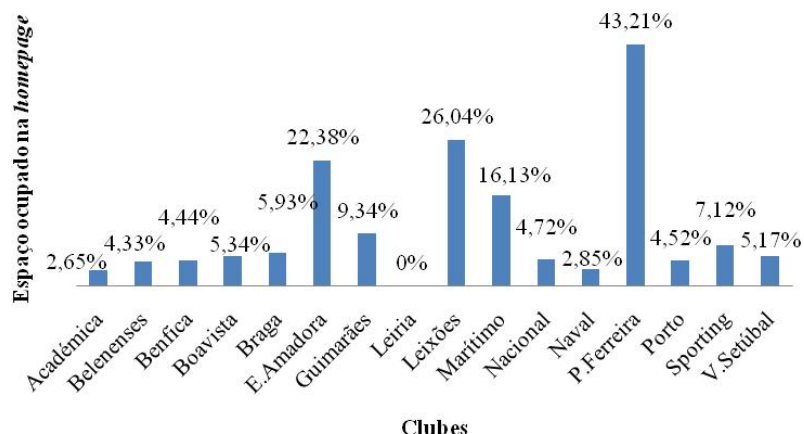


Figura 51: espaço na *homepage* ocupado pela 'Preenchimento'

- **Publicidade:** condiz aos *banners online* promocionais de outras marcas, bem como qualquer outro formato de divulgação de terceiros no *website do clube* (Nielsen e Tahir, 2002).

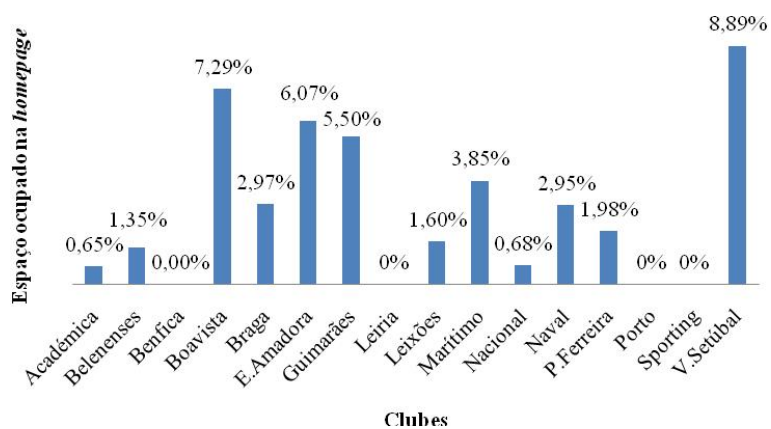


Figura 52: espaço na *homepage* ocupado pela 'Publicidade'

- **Sem uso:** é todo espaço que não foi utilizado pelas categorias comentadas antes. Seu valor é a soma de todas as categorias, menos o espaço total da *homepage* (Nielsen e Tahir, 2002).

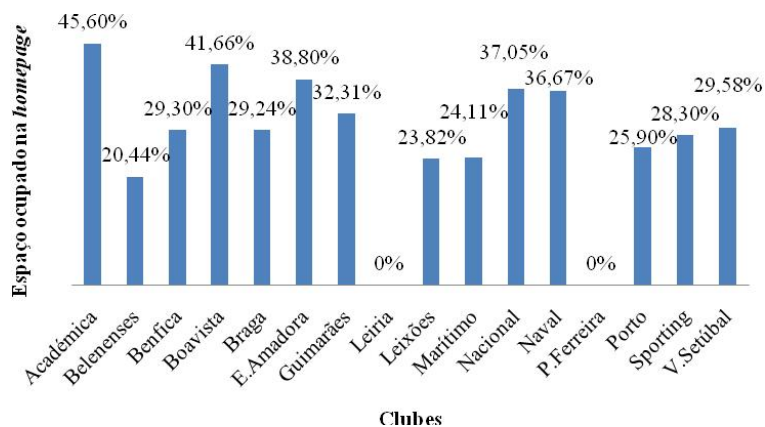


Figura 53: espaço na *homepage* ocupado pelo ‘Sem uso’

Num modo geral, durante o período de observação, os *websites* mostraram ter um design gráfico atraente, mas pecaram no que se referia a arquitetura da informação e a facilidade de uso. Principalmente nos pequenos clubes não se identificou uma estrutura suficientemente capaz de atender as necessidades do ciberadepo. Um deles, inclusive, mostrava em sua *homepage* uma carta do presidente da organização, enquanto que as notícias do plantel e demais informações relevantes foram colocadas em segundo plano (Estrela da Amadora).

Durante a observação da disposição do conteúdo se percebeu que a categoria de ‘conteúdo de interesse’ foi a que ganhou maior atenção das organizações desportivas portuguesas. Identificou-se que em média 29,71% do espaço do portal foi dedicado a este item, ou seja, a notícias de jogadores, resultados da temporada, agenda de jogos e outras novidades que de alguma forma saciavam a euforia do torcedor. Este foi o carro-chefe na paginação de conteúdos ao revelar a maior média de *pixels* ocupados na interface inicial dos *sites* portugueses da bola.

Com 27,67%, a segunda maior média foi do espaço ‘sem uso’. Pode parecer estranho e ruim que este item tenha sido um dos mais presentes na configuração da interface de conteúdos dos *sites* desportivos, porém isso não é bem assim. Foi considerado que o

‘sem uso’ é importante pela sua capacidade de suavizar a aparência do produto digital no ecrã, além de dar pontos de descanso para os olhos e servir como divisória de conteúdos nos *sites*.

Em terceiro plano apareceu a ‘autopromoção’, com uma representação de 11,34% do conteúdo disposto pelos *websites* dos clubes que integram a Bwin Liga 2007/2008. Este resultado foi encarado como tímido, uma vez que nesta categoria se inserem todos os atributos de *merchandising* e prestação de serviços. Clubes como a Estrela da Amadora e o Nacional da Madeira nem sequer ofereceram itens se enquadrassem neste grupo de conteúdos. E outros, como o Paços de Ferreira, Belenenses e Naval não atingiram 3% do espaço disponível para incrementar os negócios da organização através do ciberespaço. Em contraponto, clubes como o Benfica, Braga, Leixões e Porto apresentaram médias acima dos 20%, o Sporting ainda atingiu índices acima dos 30% nesta categoria, revelando uma preocupação do clube em promover ferramentas que não geram somente um retorno positivo para imagem do clubes através do *website*, mas também ajudam no faturamento.

O grupo de conteúdo intitulado ‘preenchimento’, a exemplo do que aconteceu com o item ‘sem uso’, possuiu uma funcionalidade estética no portal. Quase que em totalidade, as ferramentas da categoria foram representadas por barras de separação de conteúdos ou imagens que servem meramente para embelezar ou preencher buracos do portal. Os clubes portugueses dedicaram em média 10,26% para esses detalhes, tendo apenas o Paços de Ferreira novamente sido um mau exemplo, ao ter cerca de 46% do espaço do portal ocupado com preenchimentos. Esse elevado valor explicou-se pelo facto do *site* não utilizar o recurso ‘sem uso’ ao optar por preencher todo o fundo da interface com um papel de parede colorido e confuso para o visitante.

Infelizmente a categoria dos itens de navegação foi a mais decepcionante nesta primeira etapa de reconhecimento dos *websites* dos clubes de futebol em Portugal. Com uma pequena média de mercado de 6,86%, a navegação limitou-se a ser realizada pelos menus e pelos *hiperlinks* das notícias e dos *banners*. O buscador e a utilização de *breadcrumbs* foram raras presenças nos objetos investigados. O maior senso de orientação para o internauta foi oferecido pelo Belenenses ao superar a marca base do cibermercado com mais de 18% de recursos de navegação. Curiosamente, o *website* do Nacional da Madeira dispôs 0,25% do seu espaço da página inicial para a navegação,

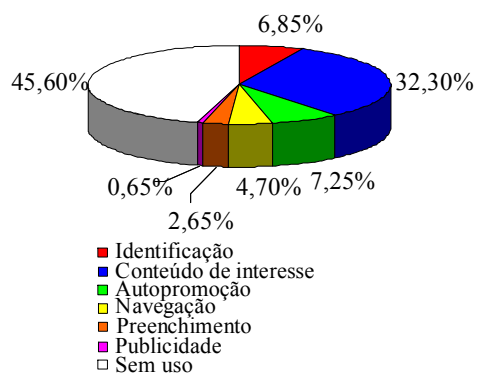
talvez por não querer que o internauta aceda a outras seções (ironicamente essa pode ser a única explicação para um tão baixo nível de recursos de navegação e orientação do indivíduo). O equivalente para o Leixões, com 0,73%.

Penúltimo item da avaliação de usabilidade da *homepage*, a ‘identificação’ do portal mostrou uma grande variedade de conceitos. Constituída em regra pelo logotipo da organização desportiva e algumas vezes seguida pelo *slogan*, mascote ou arte digital, a identificação da organização no *website* representou 5,17% do espaço das *homepages* observadas, por norma localizados no topo e à esquerda de quem visualiza o ecrã. Uma interessante comparação no uso desta categoria foi feita entre Porto e Vitória de Setúbal, com 0,94% e 13,75%, respectivamente. Os dragões optaram por colocar seu logotipo no topo à esquerda da interface, enquanto que os setubalenses ocuparam grande parte do topo com o logotipo centralizado e uma arte gráfica com as cores do clubes como pano de fundo.

Por fim, a publicidade ocupou um lugar nada privilegiado no cibermercado da bola em Portugal. Não por ser o item com menos quantidades de *pixels* espalhados pela interface, mas pelo seu baixo índice em relação aos demais. Nenhum dos clubes apresentou uma média sequer regular para essa categoria de ferramentas, sendo os três grandes clubes de Portugal a maior decepção nesta observação heurística da publicidade dos *websites* (Benfica e Sporting sequer pontuaram nesta classe).

ANEXO 5: Acompanhamento individual da disposição dos conteúdos nos *websites*

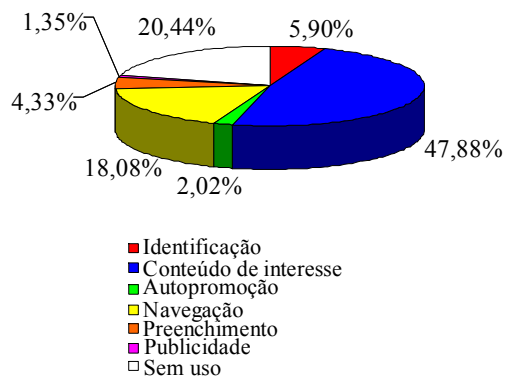
1. Clube: Académica
 URL: www.academica-oaf.pt
 Local: Coimbra



Disposição por categorias	Pixels	Percentagem
Homepage	2.654.576 px	100%
Identificação	181.440 px	6,85%
Conteúdo de interesse	857.509 px	32,30%
Autopromoção	192.645 px	7,25%
Navegação	124.976 px	4,70%
Preenchimento	70.320 px	2,65%
Pulicidade	17.346 px	0,65%
Sem uso	1.210.340 px	45,60%

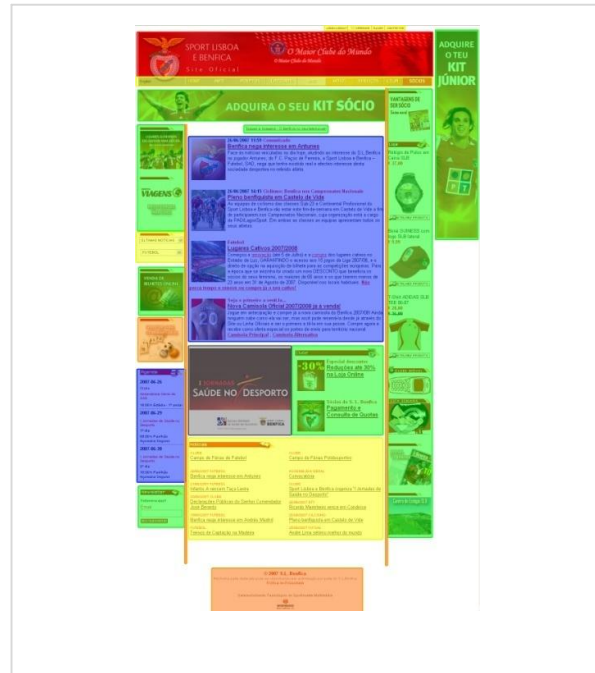
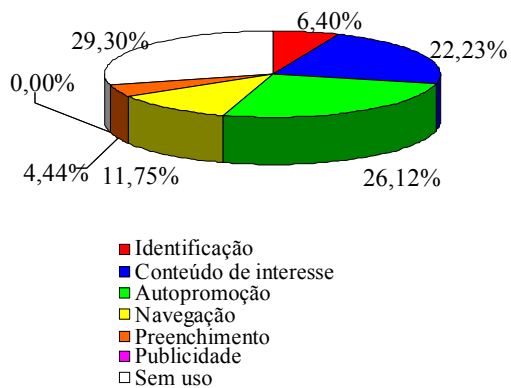


2. Clube: Belenenses
 URL: www.osbelenenses.com
 Local: Lisboa (Belém)



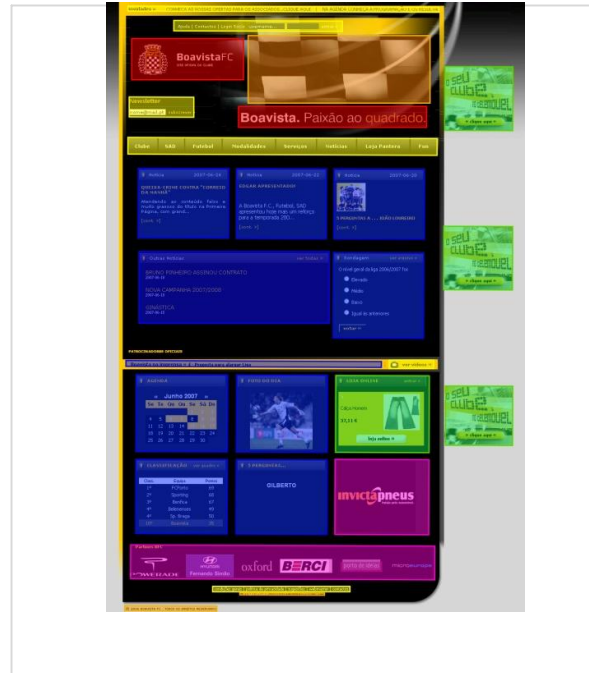
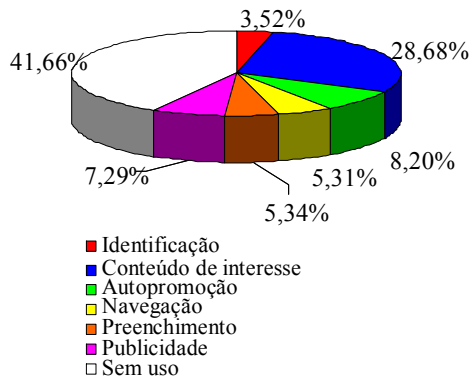
Disposição por categorias	Pixels	Porcentagem
Homepage	1.188.075 px	100%
Identificação	69.980 px	5,90%
Conteúdo de interesse	568.740 px	47,88%
Autopromoção	24.043 px	2,02%
Navegação	214.811 px	18,08%
Preenchimento	51.595 px	4,33%
Publicidade	16.120 px	1,35%
Sem uso	242.786 px	20,44%

3. Clube: SL Benfica
 URL: www.slbenfica.com
 Local: Lisboa



Disposição por categorias	Pixels	Percentagem
Homepage	1.714.291 px	100,00%
Identificação	109.601 px	6,40%
Navegação	381.244 px	22,23%
Conteúdo de interesse	443.170 px	26,12%
Autopromoção	201.627 px	11,75%
Preenchimento	76.273 px	4,44%
Publicidade	0 px	0%
Sem uso	502.376 px	29,30%

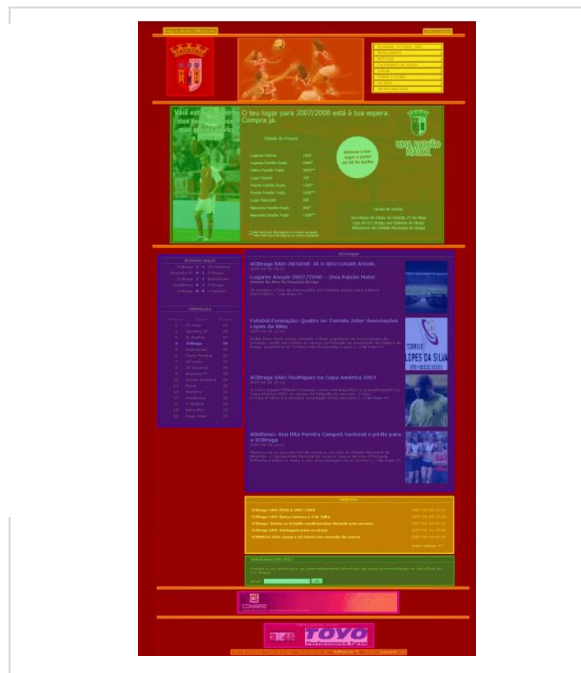
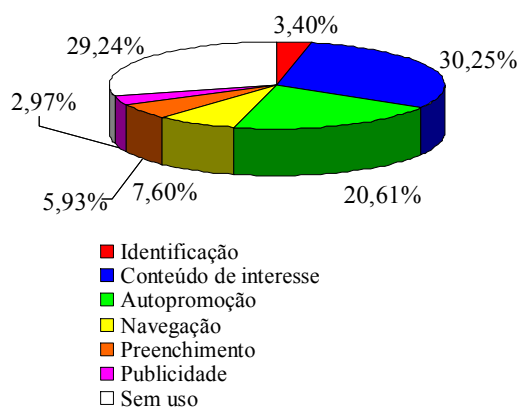
4. Clube: Boavista
 URL: www.boavistafc.pt
 Local: Porto



Disposição por categorias	Pixels	Percentagem
Homepage	1.468.852 px	100%
Identificação	51.704 px	3,52%
Conteúdo de interesse	421.235 px	28,68%
Autopromoção	120.455 px	8,20%
Navegação	78.015 px	5,31%
Preenchimento	78.478 px	5,34%
Publicidade	107.054 px	7,29%
Sem uso	611.911 px	41,66%

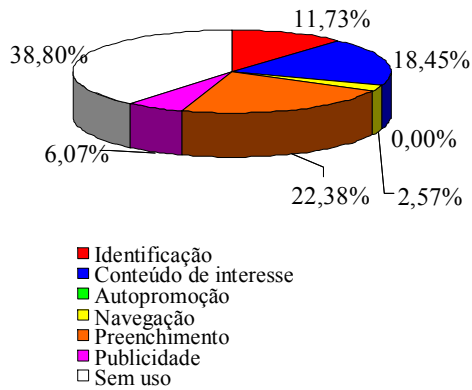


5. Clube: Braga
 URL: www.scbraga.pt
 Local: Braga



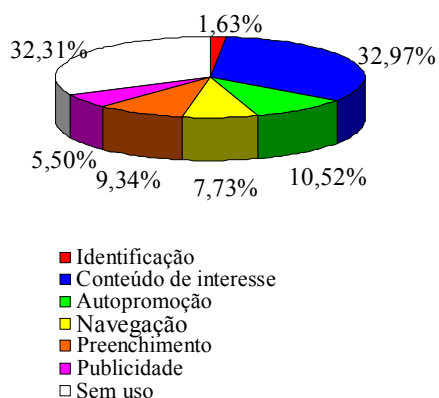
Disposição por categorias	Pixels	Percentagem
Homepage	1.894.667 px	100%
Identificação	64.504 px	3,40%
Conteúdo de interesse	572.897 px	30,25%
Autopromoção	390.433 px	20,61%
Navegação	143.851 px	7,60%
Preenchimento	112.441 px	5,93%
Publicidade	56.425 px	2,97%
Sem uso	554.116 px	29,24%

6. Clube: Estrela da Amadora
 URL: www.cfeamadora.net
 Local: Amadora (Lisboa)



Disposição por categorias	Pixels	Porcentagem
Homepage	1.173.312 px	100%
Identificação	137.634 px	11,73%
Conteúdo de interesse	216.534 px	18,45%
Autopromoção	0 px	0%
Navegação	30.147 px	2,57%
Preenchimento	262.574 px	22,38%
Publicidade	71.225 px	6,07%
Sem uso	455.198 px	38,80%

7. **Clube: Guimarães**
URL: www.vitoriasc.pt
Local: Guimarães

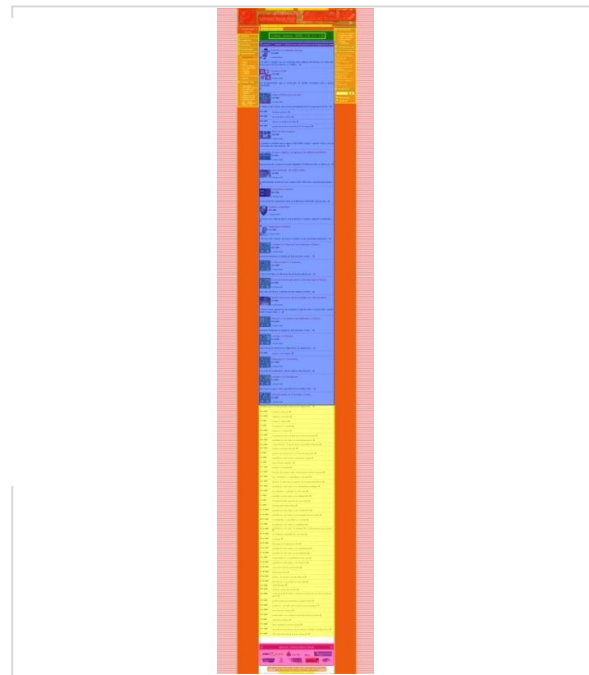
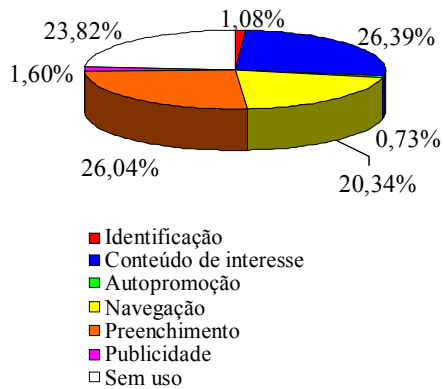


Disposição por categorias	Pixels	Percentagem
Homepage	1.435.140 px	100%
Identificação	23.464 px	1,63%
Conteúdo de interesse	473.152 px	32,97%
Autopromoção	150.924 px	10,52%
Navegação	110.915 px	7,73%
Preenchimento	134.038 px	9,34%
Publicidade	78.925 px	5,50%
Sem uso	463.722 px	32,31%

8. **Clube: Leiria**
 URL: não possui
 Local: Leiria

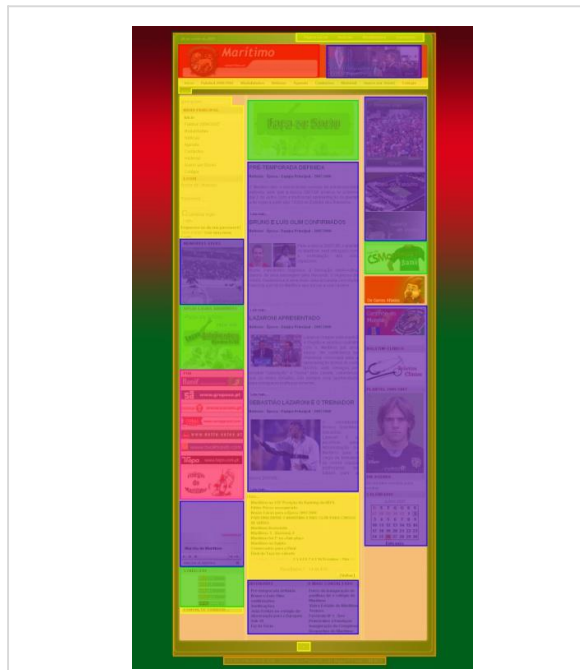
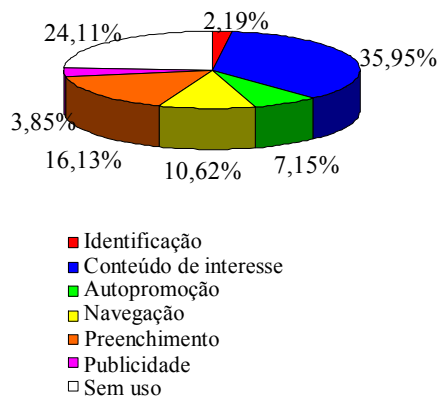


9. **Clube: Leixões**
 URL: www.leixoessc.pt
 Local: Porto (Leixões)



Disposição por categorias	Pixels	Per centagem
Homepage	4.170.128 px	100%
Identificação	45.117 px	1,08%
Conteúdo de interesse	1.100.356 px	26,39%
Autopromoção	30.592 px	0,73%
Navegação	848.378 px	20,34%
Preenchimento	1.085.878 px	26,04%
Publicidade	66.220 px	1,60%
Sem uso	993.587 px	23,82%

10. Clube: Marítimo
 URL: www.csmaritimo.pt
 Local: Funchal



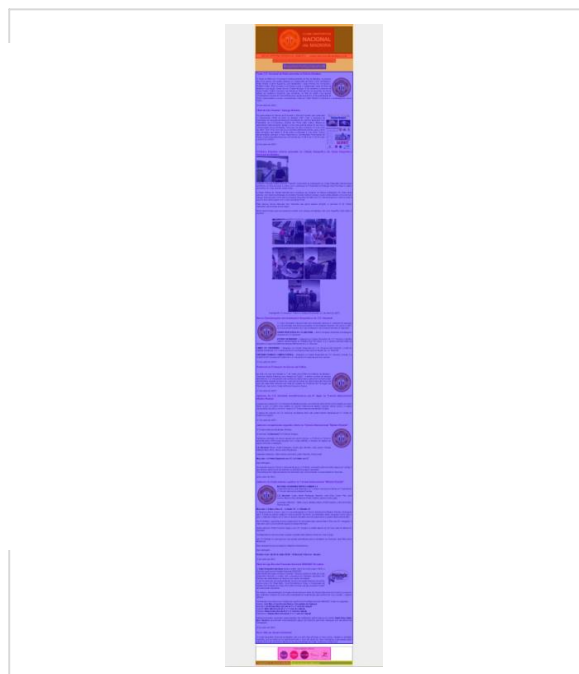
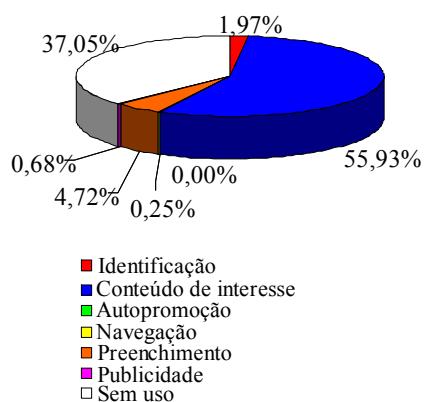
Disposição por categorias	Pixels	Percentagem
Homepage	1.898.790 px	100%
Identificação	41.500 px	2,19%
Conteúdo de interesse	682.553 px	35,95%
Autopromoção	135.606 px	7,15%
Navegação	201.728 px	10,62%
Preenchimento	306.335 px	16,13%
Publicidade	73.150 px	3,85%
Sem uso	457.918 px	24,11%



11. Clube: Nacional

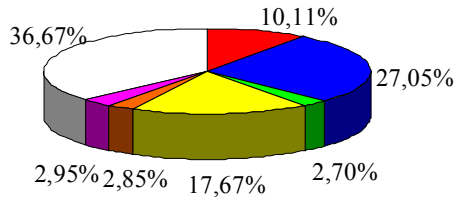
URL: www.nacional-da-madeira.com

Local: Funchal

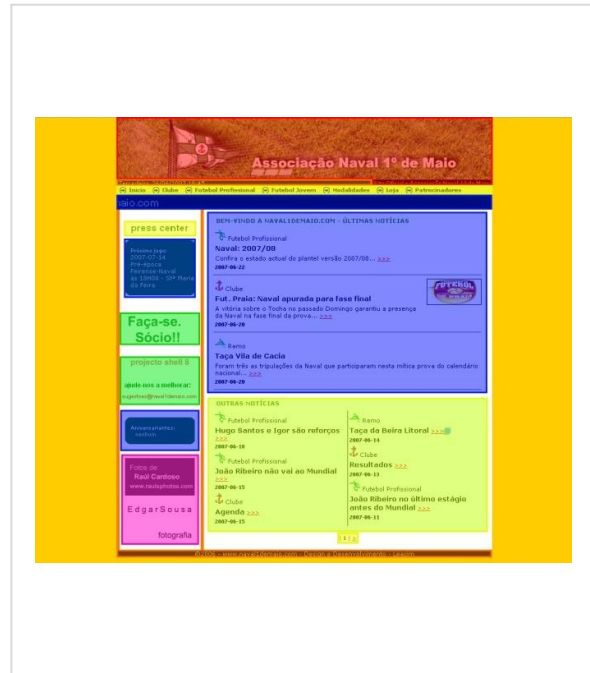


Disposição por categorias	Pixels	Percentagem
Homepage	3.991.940 px	100%
Identificação	78.485 px	1,97%
Conteúdo de interesse	2.209.056 px	55,33%
Autopromoção	0 px	0%
Navegação	9.750 px	0,25%
Preenchimento	188.577 px	4,72%
Publicidade	26.880 px	0,68%
Sem uso	1.479.192 px	37,05%

12. Clube: Naval
 URL: www.naval1demaio.com
 Local: Figueira da Foz



- Identificação
- Conteúdo de interesse
- Autopromoção
- Navegação
- Preenchimento
- Publicidade
- Sem uso



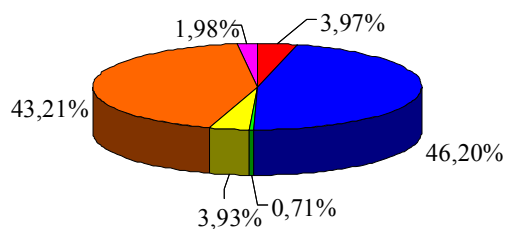
Disposição por categorias	Pixels	Per centagem
Homepage	834.666 px	100%
Identificação	84.384 px	10,11%
Conteúdo de interesse	225.670 px	27,05%
Autopromoção	22.500 px	2,70%
Navegação	147.486 px	17,67%
Preenchimento	23.844 px	2,85%
Publicidade	24.650 px	2,95%
Sem uso	306.132 px	36,67%



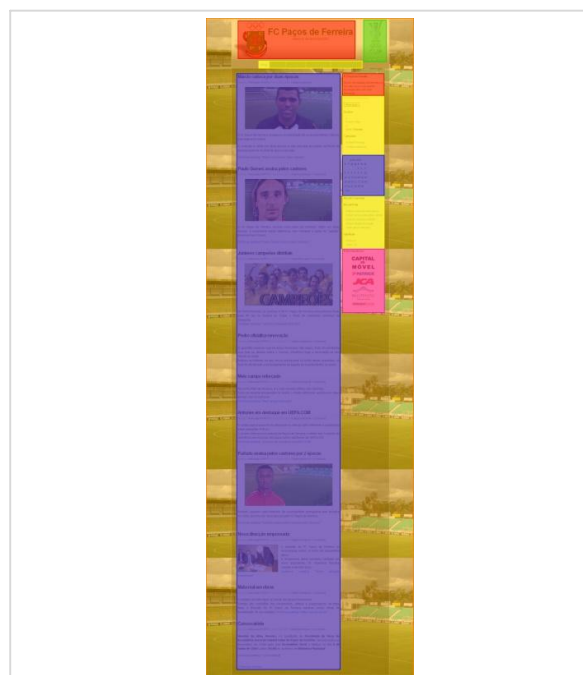
13. Clube: Paços de Ferreira

URL: www.fcpf.pt

Local: Paços de Ferreira

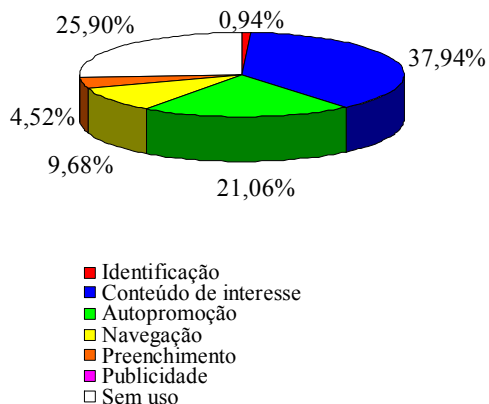


- Identificação
- Conteúdo de interesse
- Autopromoção
- Navegação
- Preenchimento
- Publicidade
- Sem uso



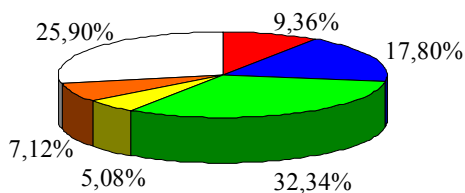
Disposição por categorias	Pixels	Percentagem
Homepage	3.141.138 px	100%
Identificação	124.603 px	3,97%
Conteúdo de interesse	1.451.085 px	46,20%
Autopromoção	22.400 px	0,71%
Navegação	123.500 px	3,93%
Preenchimento	1.357.534 px	43,21%
Publicidade	62.016 px	1,98%
Sem uso	0 px	0%

14. Clube: FC Porto
 URL: www.fcporto.com
 Local: Porto

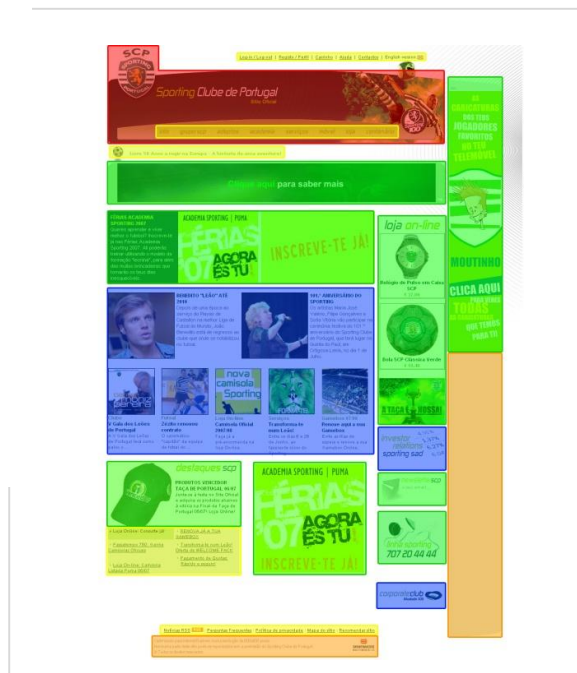


Disposição por categorias	Pixels	Per centagem
Homepage	1.724.991 px	100%
Identificação	16.170 px	0,94%
Conteúdo de interesse	654.541 px	37,94%
Autopromoção	363.275 px	21,06%
Navegação	166.980 px	9,68%
Preenchimento	78.081 px	4,52%
Publicidade	0%	0%
Sem uso	446.944 px	25,90%

15. Clube: Sporting CP
 URL: www.sporting.com
 Local: Lisboa



- Identificação
- Conteúdo de interesse
- Autopromoção
- Navegação
- Preenchimento
- Publicidade
- Sem uso

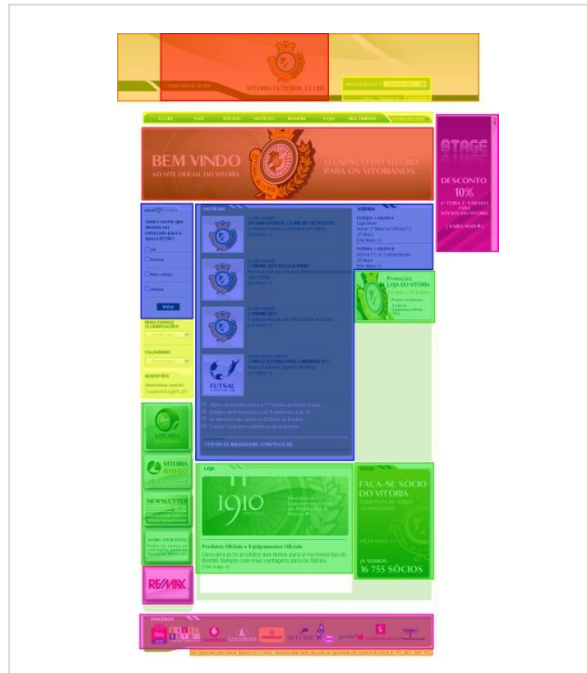
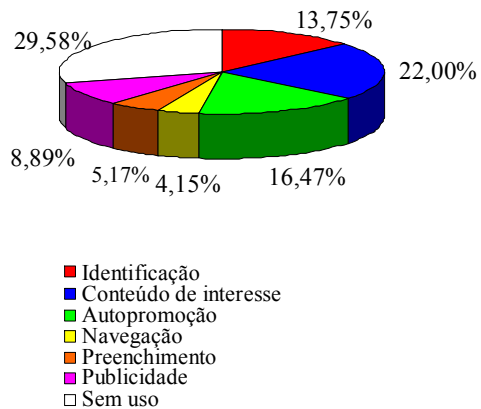


Disposição por categorias	Pixels	Per centagem
Homepage	1.419.656 px	100%
Identificação	132.888 px	9,36%
Conteúdo de interesse	252.675 px	17,80%
Autopromoção	459.240 px	32,34%
Navegação	72.127 px	5,08%
Preenchimento	101.085 px	7,12%
Publicidade	0%	0%
Sem uso	401.641 px	28,30%

16. Clube: Vitória de Setúbal

URL: www.vfc.pt

Local: Setúbal



Disposição por categorias	Pixels	Percentagem
Homepage	1.659.255 px	100%
Identificação	228.337 px	13,75%
Conteúdo de interesse	365.048 px	22,00%
Autopromoção	273.294 px	16,47%
Navegação	69.123 px	4,15%
Preenchimento	85.934 px	5,17%
Publicidade	147.518 px	8,89%
Sem uso	491.001 px	29,58%