

**“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA
ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA
COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”**

Ricardo António Lopes da Silva Correia

**Dissertação submetido como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Marketing**

Orientador(a):

Dr. Henrique Conceição – *Innovation and Business Development Director* Sport Lisboa e
Benfica: Direção Comercial e Marketing

abril 2014

**“TUDO O QUE O SONHO PRECISA PARA SER REALIZADO É ALGUÉM QUE
ACREDITE QUE ELE POSSA SER REALIZADO.”**

ROBERTO SHINYASHIKI

**“PROCURAMOS RELACIONAMENTO SÉRIO, COM *HAPPY ENDING*.
AÇÕES ORIGINAIS TENDEM A TER FINAIS FELIZES.”**

BAZOOCA: MARKETING DE GUERRILHA

Dedicatória

Esta Dissertação de Mestrado é dedicada a toda a minha família, com um especial destaque para a minha mãe, que foi, é e sempre será a minha musa inspiradora. Devo-lhe do fundo do meu coração, tudo o que sou nesta vida.

Dedico de igual forma, este trabalho há minha namorada Andreia Tomás, que também ela, demonstrou ser um forte pilar nesta fase. Incentivando-me, em todos os momentos que necessitei.

Aos meus amigos José Pedro Girão, Hugo Reis e João Vieira, por me ajudarem sempre no dia-a-dia. Não só na realização desta dissertação, bem como, em todas as ocasiões que surgirem. É bom acordar todos os dias e pensar que amigos há muitos, mas grandes amigos há muito poucos.

Resumo

“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

Com a realização desta Dissertação de Mestrado, pretendo decifrar a pergunta em cima mencionada.

Irei investigar se o Marketing de Guerrilha, em conjunto com o Marketing Viral, serão ou não, ferramentas de comunicação que influenciarão positivamente o futuro da comunicação relacional de todos os Clubes de Futebol Nacionais.

Numa época em que os orçamentos destinados às estratégias de marketing são cada vez mais reduzidos por parte dos clubes é importante e obrigatório rever e redefinir estratégias que apostem em cenários mais criativos, económicos e virais.

Neste contexto menciono que este tipo de conceitos são muito mais económicos em termos financeiros, geram uma maior visibilidade e permitem que a mensagem chegue ao *target* de forma direta e ativa.

Incentivam positivamente o sócio a integrar-se na própria comunicação e o mesmo poder dinamizar / partilhar a mensagem entre todos os seus amigos e utilizadores.

Na minha teoria, estas ações fazem falta nas estratégias dos Clubes. É certo que já as fazem e bem na maioria das vezes, mas poderiam intensificar ainda mais este tipo de ações.

Esta investigação, para além dos questionários, adotou também na sua metodologia, entrevistas (estudos de caso), onde foram observados quatro clubes nacionais: O Atlético Clube de Portugal, o Grupo Desportivo Estoril Praia, o Sport Lisboa e Benfica e o Sporting Clube de Portugal.

Com as entrevistas e a resultante análise de dados tentarei provar que o Marketing de Guerrilha é uma tendência e se será ou não uma ferramenta que poderá influenciar positivamente a comunicação da maioria dos clubes, levando à *posteriori*, que os mesmos consigam alcançar todos os seus objetivos.

(JEL Classifications - American Economic Association (Codes):

M - Business Administration, and Business Economics, Marketing, Accounting:

M310 – Marketing

M370 – Publicidade / Comunicação

Palavras-Chave: marketing de guerrilha, marketing viral, clubes de futebol, estratégias de marketing / comunicação.

Abstract

“Will be the guerrilla marketing an influent strategy in the future of the sports communication?”

The intent of this master's degree is to find the answer for the above question.

I will investigate if the guerrillas marketing together with the Viral Marketing are really useful tools of communication and can influence positively the future of the relational communication between the National Football clubs.

At a time when budgets of the football clubs for marketing strategies are increasingly shorter, is important and mandatory reconsider and redefine the budgets, and search for creative, economic and viral scenarios.

In this context, I affirm that this concepts are economic, creates much more visibility and the message reach directly and active the target.

The members are positively incentivated to integrate the communication and dinamize / share the message among all your friends and users.

In my master's degree, this actions are a lack in the clubs strategy. Sometimes they do it, and well done, but they can intensify much more this type of actions.

In this investigation was about four national clubs, where i use the questionnaires, and adopted the methodology of the interview (case studies). The clubs are Atlético Clube de Portugal, Grupo Desportivo Estoril Praia, Sport Lisboa e Benfica and Sporting Clube de Portugal.

The analysis result from the interviews, i will try to prove that the guerrilla marketing is a tendency or a tool to influence positively the way to communicate in the clubs, leading to later that they can achieve all their goals.

(JEL Classifications - American Economic Association (Codes):

M - Business Administration, and Business Economics, Marketing, Accounting:

M310 – Marketing

M37 Advertising

Keywords: guerrilla marketing, brands, football clubs, marketing and communication strategy

Agradecimentos

Quero agradecer a muitas pessoas que, direta ou indiretamente, influenciaram positivamente o bom funcionamento da minha Tese de Mestrado. Agradeço-lhes, enaltecendo todos aqueles que mais responsabilidade tiveram na dissertação que apresento.

Primeiramente e não sendo de todo egoísta, agradeço-me a mim mesmo, por ser quem sou e ser um constante apaixonado pelos dois principais temas da minha dissertação. Comunicação e Futebol, são temas que aprecio e que com eles vivo 24 horas, 365 dias por ano, quer profissionalmente, quer por hobby respetivamente.

Quando alinhamos duas das coisas que mais gostamos de fazer, é fácil conseguir encontrar motivação, equilíbrio e força de vontade, mesmo quando achamos que tudo está perdido.

Não posso deixar de agradecer também ao meu orientador e representante do Sport Lisboa e Benfica, Dr. Henrique Conceição, deixando uma palavra de carinho, por me “orientar” sempre da melhor maneira e poder assim alcançar todos os meus objetivos a que me propus com a realização desta investigação.

Mais uma vez, aproveito esta oportunidade para agradecer a toda a minha família: mãe, avó, tios, primos e namorada, pela força que me deram, ajudando-me a realizar todo este longo trabalho.

Francisco Nobre, representante do Atlético que me recebeu e orientou nos temas relacionados com o Atlético Clube de Portugal.

Raquel Sampaio, representante do Grupo Desportivo Estoril Praia.

Dr. João Diogo, Diretor de Marketing do Sporting Clube de Portugal, por me dar a conhecer aspetos relevantes nas comunicações atuais dos clubes nacionais de futebol.

Índice

Dedicatória	III
Resumo	IV
<i>Abstract</i>	V
Agradecimentos	VI
Índice	VII
Índice de imagens	X
Lista de abreviaturas	XII
I. SUMÁRIO EXECUTIVO	1
1. Foco de investigação	1
2. Objetivos	3
3. Estrutura da dissertação	4
II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	6
1. História do futebol na sociedade portuguesa	6
2. Comunicação	7
2.1. História e panorama da comunicação	7
2.2. Variáveis da comunicação	10
2.3. Novas tendências	11
2.4. Metodologias de implementação	15
2.5. AIDA Model (FLIP THE FUNNEL)	16
3. Marketing de Guerrilha	20
3.1. O que é o Marketing de Guerrilha	20
3.2. Ferramentas de ação do Marketing de Guerrilha.....	21
3.3. Vantagens e desvantagens deste tipo de marketing	24
3.4. Casos de sucesso e suas implementações	26
III. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	30

1. Justificação da opção metodológica	30
2. Objectivos da investigação	31
3. População	32
4. Fontes de informação	33
5. Critérios de qualidade da investigação	35
6. Procedimentos	37
IV. ANÁLISE DA INFOMAÇÃO RECOLHIDA	39
1. Questionário	39
1.1. Análise da documentação	40
1.2. Análise e conclusões	61
2. Estudos de casos	64
2.1. Escolha dos clubes / associações entrevistadas	65
2.2. Atlético Clube de Portugal	66
2.2.1. Descrição da organização	66
2.2.2. Estratégia de comunicação	66
2.2.3. Marketing Guerrilha na comunicação do Atlético	69
2.2.4. Conclusões do estudo de caso	69
2.3. Grupo Desportivo Estoril Praia	70
2.3.1. Descrição da organização	70
2.3.2. Estratégia de comunicação	70
2.3.3. Marketing Guerrilha na comunicação do Estoril Praia	77
2.3.4. Conclusões do estudo de caso	77
2.4. Sporting Clube de Portugal	78
2.4.1. Descrição da organização	78
2.4.2. Estratégia de comunicação	78
2.4.3. Marketing Guerrilha na comunicação do Sporting C.P	84
2.4.4. Conclusões do caso	85

2.5. Sport Lisboa e Benfica	86
2.5.1. Descrição da organização	86
2.5.2. Estratégia de comunicação	86
2.5.3. Marketing Guerrilha na comunicação do Sport Lisboa e Benfica	93
2.5.4. Conclusões do estudo de caso	93
2.6. Resultados e conclusões dos estudos de caso	94
V. RESULTADOS E CONCLUSÕES FINAIS DA INVESTIGAÇÃO	96
1. Resultados e conclusões finais da investigação	96
2. Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas	98
Bibliografia	99
Glossário	102
Anexos	105

Índice de imagens

- Imagem 1.** Representação do Foco de Investigação
- Imagem 2.** Modelo Clássico Tricotômico: Aristóteles
- Imagem 3.** Modelo da Teoria da Comunicação: Shannon e Weaver
- Imagem 4.** Modelo AIDA (FLIP THE FUNNEL)
- Imagem 5.** Dados Estatísticos: Questionário Q.1
- Imagem 6.** Dados Estatísticos: Questionário Q.2
- Imagem 7.** Dados Estatísticos: Questionário Q.3
- Imagem 8.** Dados Estatísticos: Questionário Q.4
- Imagem 9.** Dados Estatísticos: Questionário Q.5
- Imagem 10.** Dados Estatísticos: Questionário Q.6
- Imagem 11.** Dados Estatísticos: Questionário Q.7
- Imagem 12.** Dados Estatísticos: Questionário Q.9
- Imagem 13.** Dados Estatísticos: Questionário Q.10
- Imagem 14.** Dados Estatísticos: Questionário Q.12
- Imagem 15.** Dados Estatísticos: Questionário Q.13
- Imagem 16.** Dados Estatísticos: Questionário Q.14
- Imagem 17.** Símbolo Atlético Clube de Portugal (ACP)
- Imagem 18.** Jornal Mensal do Atlético Clube de Portugal “O Atlético”
- Imagem 19.** Site / Sítio da Internet Atlético Clube de Portugal
- Imagem 20.** Página Oficial do *Facebook* Atlético Clube de Portugal
- Imagem 21.** Símbolo do Grupo Desportivo Estoril Praia
- Imagem 22.** Peça publicitária Torneio Estoril Praia Escolas
- Imagem 23.** Sítio da Internet do Estoril Praia
- Imagem 24.** Página Oficial *Facebook* Estoril Praia
- Imagem 25.** Dados Estatísticos da Página do *Facebook* do Estoril Praia
- Imagem 26.** *LinkedIn* Grupo Desportivo Estoril Praia
- Imagem 27.** *Twitter* Grupo Desportivo Estoril Praia
- Imagem 28.** *Youtube* Grupo Desportivo Estoril Praia
- Imagem 29.** Página *Google +* Grupo Desportivo Estoril Praia
- Imagem 30.** *Blog* Oficial Grupo Desportivo Estoril Praia
- Imagem 31.** Símbolo Sporting Clube de Portugal
- Imagem 32.** Site Oficial (SCP)
- Imagem 33.** Página Oficial *Facebook* Sporting Clube de Portugal
- Imagem 34.** *Facebook*: Campanha 1 Milhão de *Likes*
- Imagem 35.** *Facebook*: Campanha Conversas de Leão
- Imagem 36.** Jornal Semanal Sporting Clube de Portugal
- Imagem 37.** Oficial *Twitter* SCP
- Imagem 38.** *LinkedIn* Sporting Clube de Portugal
- Imagem 39.** *Mails Marketing* Sporting Clube de Portugal
- Imagem 40.** Símbolo Sport Lisboa e Benfica

- Imagem 41.** Sítio da Internet Sport Lisboa e Benfica
- Imagem 42.** *Facebook* Sport Lisboa e Benfica
- Imagem 43.** Benfica TV
- Imagem 44.** Jornal Semana “O Benfica” + Formato *Online*
- Imagem 45.** Revista Mensal Sport Lisboa e Benfica “A Mística”
- Imagem 46.** *Twitter* Oficial Sport Lisboa e Benfica
- Imagem 47.** Canal *Youtube* Sport Lisboa e Benfica
- Imagem 48.** Loja *Online* + *Megastore* Benfica
- Imagem 49.** Campanha *RED Power*: Parceiros Sport Lisboa e Benfica
- Imagem 50.** *Newsletters* Sport Lisboa e Benfica: Corrida Benfica + Dia das Mulheres

Lista de abreviaturas

Atlético Clube de Portugal (**ACP**)

Clubes Nacionais de Futebol (**CNF**)

Fatores Críticos de Sucesso (**FCS**)

Federação Portuguesa de Futebol (**FPF**)

Grupo Desportivo Estoril Praia (**GDEP**)

Sport Lisboa e Benfica (**SLB**)

Sporting Clube de Portugal (**SCP**)

I. SUMÁRIO EXECUTIVO

1. Foco de investigação

O conceito futebol começou a divulgar-se no nosso país nas décadas finais do século (XIX). Guilherme Pinto Bastos e os seus irmãos Eduardo e Frederico, ao trazerem de Inglaterra a primeira bola de futebol, foram os responsáveis pela implementação deste desporto no nosso país.

O futebol começou então a atrair a atenção dos indivíduos da alta sociedade, sendo sempre associado à rivalidade luso-britânica. Neste seguimento, os Colégios mais influentes de Lisboa e Porto começaram a praticar a modalidade, levando à fundação de diversos clubes.

Até ao final do século, surgiram diversas associações / clubes de futebol: Clube Lisbonense; o Carcavelos; o Braço de Prata; o Real Ginásio Clube Português; o Futebol Académico; o Campo de Ourique; o Oporto Cricket; o Sport Clube Vianense e o Ginásio Clube Português, que começaram a praticar este desporto ou criaram secções para o efeito.

Passado uns anos, começaram a ser fundados os clubes que atualmente são os mais importantes na modalidade em Portugal. O Futebol Clube do Porto foi fundado no ano de 1893 por António Nicolau de Almeida, por estar uma década inativo, foi refundado e definitivamente impulsionado por José Monteiro da Costa em 1906.

O Sporting Clube de Portugal foi fundado em 1906 pelo Visconde de Alvalade e pelo seu neto José de Alvalade.

Por sua vez o Sport Lisboa e Benfica nasceu da fusão, em 1908, do Sport Lisboa, fundado em 1904 com o Grupo Sport Benfica.

Estes três clubes, os grandes de Portugal, são clubes que têm várias modalidades, sendo o futebol a prova que mais atrai os seus sócios, adeptos e público em geral. Na primeira década do século (XIX) houve várias tentativas de organização de competições nacionais, porém o primeiro campeonato nacional de futebol, só se disputou em 1921/22.

Desde os anos das suas fundações até aos dias de hoje, estes três clubes foram os únicos que tiveram maior força e a capacidade de mover pessoas, de fazer com que as mesmas se identificassem com o clube, de serem as próprias a tomarem a iniciativa de se associarem aos mesmos.

Até meados de 1950, houve um *boom* significativo de associados, todos os dias, centenas e centenas de pessoas pretendiam marcar os seus nomes nas histórias destes clubes. Este fator deveu-se também ao aumento do número de modalidades que os clubes acarretavam e aos milhares de atletas que acolhiam anualmente.

Em virtude deste crescimento centenário, os clubes nunca se sentiram pressionados a comunicar aos seus sócios e quando o faziam era para anunciar algum feito, uma proeza conquistada ou algum acontecimento relevante. Os próprios sócios e amantes dos clubes corriam atrás das informações do mesmo e das experiências que estes lhe proporcionavam.

Mas depois de 1950, tudo mudou, os clubes sentiram a obrigação de comunicar cada vez mais e mais. Este panorama pode ser associado ao *boom* comunicacional que se viveu nos últimos anos do século (XIX), início do século (XX) e que é visível até aos dias de hoje.

Aos poucos e poucos a sociedade começou a faltar-se da publicidade, qualquer anúncio era aborrecido e as pessoas evitavam ouvir, ver e até sentir qualquer publicidade.

As mesmas eram caras, não havia maneira de controlar e analisar o retorno investido. Com estas problemáticas, foram surgindo novas tendências, tipologias de marketing, que no fundo, não passavam de medidas para acompanhar o stressante dia-a-dia da sociedade.

Ferramentas como a Publicidade *Online*, o Marketing de Guerrilha, o Marketing Viral, o *Buzz Marketing* ou como o Marketing Direto, começaram a emergir no mercado, mudando por completo o panorama do mesmo.

**“A mudança é a lei da vida. Aqueles que só olham para o passado ou para o presente
irão definitivamente perder o futuro.”**

John Kennedy

Com esta mudança muitas empresas, começaram a seguir estes novos tipos de marketing, ajustando-as às variáveis / meios de comunicação mais tradicionais, fazendo assim a junção entre o tradicional e o futuro.

Os clubes de futebol, não ficaram para trás e atualmente já utilizam estes tipos de marketing, as comunicações conseguem seguir os novos padrões de vida da sociedade, como nunca antes visto.

A sociedade agora comunica quando, como, onde, com quem quer, durante 24 horas por dia, enquadrando-se nos novos padrões sociais da comunicação, surgindo assim estes novos meios para responder às novas necessidades.

Com o nascimento e evolução da internet e do conceito “*always online*”, surgiram novas formas de comunicar, os *Social Media*, através das Redes Sociais são um forte e recente exemplo desta mudança.

Por sua vez o Marketing Viral, por muitos comparado como o efeito de uma epidemia, permite comunicar a mensagem pretendida de forma simples e eficaz.

Se associarmos o Marketing de Guerrilha a este fenómeno, que na minha opinião estão ambos interligados, conseguimos atingir o público-alvo preferencial (principal objetivo) e depois ter

a capacidade, através do Marketing Viral, de conseguir rapidamente atingir um vasto e exponencial número de indivíduos.

Os clubes de futebol, bem como a maioria das empresas encontraram nestes novos géneros de marketing uma nova forma de dinamizar os seus negócios e redefinir as suas estratégias de marketing / comunicação, alcançando novos públicos que anteriormente eram impensáveis.

O foco desta investigação, surge desta nova realidade: Os clubes de futebol estão, nos dias de hoje, cada vez mais focados em estratégias orientadas para os seus público-alvos, impulsionando estes novos tipos de marketing: Viral, Guerrilha, gerando o tão desejado *buzz* ou visibilidade da marca.

Com esta investigação pretende-se perceber se o Marketing de Guerrilha em conjunto com outros tipos de Marketing, consegue contribuir positivamente para otimizar e elevar o nível da comunicação dos clubes de futebol nacionais.

Irei analisar as vantagens e desvantagens das ações realizadas por este tipo de marketing, rever as tendências que emergem e as metodologias de execução / aplicação das mesmas e exemplos eficazes (*benchmarks*) internos e externos ao segmento de mercado em estudo.



Imagem 1. Representação do Foco de Investigação

2. Objetivos

Com a problemática em cima descrita, os objetivos a que me proponho alcançar são:

- Analisar o potencial de implementação das estratégias do Marketing de Guerrilha no planeamento de comunicação dos clubes de futebol nacionais;

- Será este tipo de marketing capaz de aproximar os sócios, adeptos e massa associativa dos próprios clubes? Esta é uma questão, à qual também quero responder com a realização desta tese;
- Investigar quais os contributos que as Estratégias de Marketing de Guerrilha podem dar para uma melhor, mais efetiva comunicação e com uma melhor relação custo benefício definindo os Prós e Contras / Vantagens e Desvantagens, podem gerar ao (CNF);
- De acordo com o ponto anterior, pesquisar casos práticos de sucesso (internos e externos à indústria estudada) e analisar se podem ou não ser adaptados no mundo do futebol.
- Conseguir junto dos profissionais da área, através de entrevistas, e do público em geral (questionários), uma resposta unânime à verdadeira questão da minha tese.

Com os objetivos em cima traçados, defino o seguinte programa de trabalhos:

3. Estrutura da dissertação

De acordo com o planeamento de estudo, esta dissertação terá cinco capítulos principais. Será neste ponto que irei resumir ao detalhe a importância de cada um:

1.SUMÁRIO EXECUTIVO: É a introdução geral do trabalho, onde é apresentado, não só a problemática da investigação, bem como os verdadeiros objetivos desta dissertação.

2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: Um dos capítulos mais importantes do trabalho. Será neste ponto que podemos fundamentar as nossas afirmações, considerado o ponto de pesquisa dos aspetos / assuntos relacionados com o foco de investigação. É nesta fase do trabalho que se realiza o enquadramento teórico sobre os temas influentes, como: O futebol na sociedade portuguesa; A comunicação (História e Panorama) e Marketing de Guerrilha como estratégia de marketing.

3.ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO: Explica a justificação da metodologia utilizada e quais os objetivos dos casos analisados, bem como os critérios de qualidade e os procedimentos seguidos, ao longo da realização do trabalho. Este ponto serve de introdução e justificação ao capítulo seguinte.

4.ESTUDOS DE CASO: Neste ponto irei analisar / estudar, através de inquéritos (público geral) e de entrevistas (quatro Clubes de Futebol Nacionais, os mesmos serão considerados como casos de estudo neste trabalho): Atlético Clube de Portugal (ACP); Grupo Desportivo Estoril Praia (GDEP); Sport Lisboa e Benfica (SLB) e Sporting Clube de Portugal (SCP).

5.RESULTADOS E CONCLUSÕES: Capítulo definido para apresentar os resultados e as conclusões finais do resultado analisado. Neste ponto, a análise dos Estudos de Caso terão que ser comparados com a respetiva Revisão Bibliográfica, identificada no Capítulo II.

**“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA
COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”**

Identificar as limitações do estudo e sugerir futuras análises de pesquisa desta temática, também são pontos relevantes neste capítulo.

II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1. História do futebol na sociedade portuguesa

O futebol, nos dias de hoje, é uma das modalidades mais mediáticas para a sociedade portuguesa e um dos maiores fenómenos de massas da humanidade. Para **(RICARDO SERRANO, em 2003 (1))**, o futebol consegue ao mesmo tempo aproximar, repelar, unir e dividir, exaltar e deprimir qualquer indivíduo.

Para um homem, esta modalidade é um espelho de si próprio, demonstrando a sua expressividade, o seu retrato social perante a sociedade, captando todos os seus valores como pessoa.

Através do futebol, podemos analisar / identificar um indivíduo, descobrir a sua classe social, os seus gostos, a sua maneira de ser, pensar e agir.

Desde que este conceito começou a emergir em Portugal, nas décadas finais do século **(XIX)**, que a força social deste jogo pode-se explicar, por uma maior compreensão do corpo e da mente humana.

Ricardo Serrano, coloca uma questão pertinente: **“Porquê? Porque o futebol, e não outra modalidade \ atividade a ter esta centralidade toda?”**

A resposta relata-nos para uma verdade absoluta, mesmo nos momentos de crise, o futebol aparece forte, pujante, como se fosse intransponível às crises, aos nossos problemas, etc.

Atualmente os estudos que relacionam o desporto à sociedade têm aumentando, pois o mesmo tem sido alvo de constantes pesquisas científicas. Cada vez mais cientistas e autores sociais baseiam-se na sociedade e no desporto, para compreenderem alguns processos históricos nas sociedades.

Em Portugal, o tema não foi muito aprofundado, contudo existem poucas exceções, como é o caso do Livro “A época do futebol - O Jogo Visto pelas Ciências Sociais, volume organizado por José Neves e Nuno Domingos, que nos apresentam um conjunto de estudos e reflexões oriundas do campo das ciências sociais relativamente à modalidade do futebol.

Para comprovar a emergente, mas quase nula investigação quanto ao cruzamento do futebol e da sociedade portuguesa, os atores afirmam que, ”o conceito de futebol, cuja importância social é unanimemente reconhecida, tem sido considerado como um objeto sem a dignidade própria das investigações. Nos departamentos rareiam os estudos de ciências sociais que tomam o jogo como objeto parcial ou integral de análise, encontrando-se apenas um reduzido número de investigadores que, nas suas linhas de trabalho, privilegia o futebol ou, mesmo, o desporto em geral.

2. Comunicação

2.1. Panorama da comunicação

A sociedade moderna está cercada de todos os lados pelas várias vertentes comunicacionais. Neste período de transição, do séc (XX), para o (XXI), o ser humano vive momentos de incertezas da comunicação e da (não comunicação), das crises políticas, culturais, económicas e religiosas. As distâncias na sociedade contemporânea estão cada vez mais próximas, quer seja pela modernização dos meios de comunicação, ou pelo avanço das novas tecnologias, a velocidade da informação e o processo comunicacional estão a tornar-se, cada vez mais, complexos e de difícil compreensão.

O século (XXI), trouxe consigo uma nova era, o impacto da revolução dos meios de comunicação e das novas tecnologias de informação. É inegável a importância dos meios de comunicação e a influência que os mesmos provocam na sociedade. É neste mundo globalizado que o homem vive atualmente e dele retira as informações que irão contribuir para ampliação dos seus conhecimentos e das suas experiências.

É preciso afirmar que a comunicação é uma necessidade inerente de qualquer ser humano. No momento em que dois ou mais seres humanos se encontram necessariamente a comunicação é vital para a convivência e reprodução deste grupo social. Quanto mais organizada for uma sociedade, mais complexos serão os seus sistemas de comunicação e mais complexa será a sua compreensão.

Aristóteles, no século (III aC), já realizava estudos específicos em comunicação interpessoal dirigida para determinada audiência. Estudos sobre a retórica, desenvolvidos pelos sofistas, enfatizavam a transmissão da informação como o processo de persuasão. Composta por 3 elementos básicos: *locutor*, *discurso* e *ouvinte*.

Locutor: A pessoa que fala (quem);

Discurso: O que é dito (diz o que);

Ouvinte: A audiência (a quem).

O modelo clássico tricotómico definido por Aristóteles é fundamentado pelo Professor (JOÃO JOSÉ CURVELHO, em 1997 (2)), onde nos seus slides, formula a teoria para os estudos de comunicação. Este sistema linear perdura até os dias atuais:

```
graph LR; FONTE --> MENSAGEM; MENSAGEM --> RECETOR;
```

Imagem 2. Modelo Clássico Tricotómico: Aristóteles

Só no início do século (XX), é que surgem as primeiras preocupações em estudar os fenômenos da comunicação e as novas tecnologias da sociedade urbana. A *mídia* já estava consolidada, o cinema e o rádio começaram a popularizar-se, nos anos 50 e com o surgimento da televisão, ocorreram grandes transformações na produção, circulação e recepção das mensagens de comunicação.

Com este panorama de evolução constante é só na primeira metade do século (XX) que ocorreram grandes mudanças nas tendências dos estudos em comunicação, quando se intensifica as linhas de pesquisa quantitativa para atender à procura do mercado. A preocupação com o avanço da publicidade política e os estudos de opiniões deram novos rumos às pesquisas em comunicação. Neste contexto, surgiram as primeiras pesquisas sistematizadas no campo da comunicação, com o objetivo de conhecer os efeitos dos meios de massa.

Os estudos para um melhor desenvolvimento científico, tecnológico e cultural da comunicação têm despertado interesses em várias áreas, conseqüentemente são muitos os conceitos e modelos propostos para os estudos e pesquisas da comunicação.

Comunicação: Processo que viabiliza a troca de mensagens entre pessoas. É, portanto, uma atividade cada vez mais utilizada nas relações sociais humanas modernas. Devido à sua complexidade atual e aos amplos campos de interesse fica cada vez mais confuso a sua definição. Na verdade, comunicação é uma atividade que praticamos todos os dias, que conhecemos mas não sabemos defini-la satisfatoriamente.

Comunicação é uma palavra que vem do latim *communicare*, e que tem o significado de: trocar opiniões, partilhar, tornar comum, conferenciar.

Qualquer ato de comunicação é impulsionado por vários sistemas de ligações que se completam em diversas situações e se adequam à nossa percepção. O ato de “beijar a mãe” é diferente do “ato de beijar a namorada”, o modo como comunicamos uns com os outros, assistir televisão, ouvir rádio, ler um artigo. Todo o ato de comunicar tem a sua dimensão sociocultural.

A comunicação pode ser realizada também através do *contato físico* (abraços, beijos, relações, carinhos, etc.); da *expressão corporal* (acenos, olhares, risos, gestos, etc.). É ilimitada a capacidade do homem se comunicar tanto verbalmente como não-verbalmente.

Com a preocupação de melhor definir os estudos de comunicação (FISKE, em 1990 (3)), analisa duas importantes linhas teóricas. A escola processual como uma tentativa de aproximação das ciências sociais, da psicologia e da sociologia com o objetivo de compreender os atos da comunicação. No modelo da teoria da informação, elaborado por dois engenheiros eletrônicos (SHANNON e WEAVER, em 1948 (4)), a comunicação é definida como a transferência de mensagens de uma fonte para um destinatário.

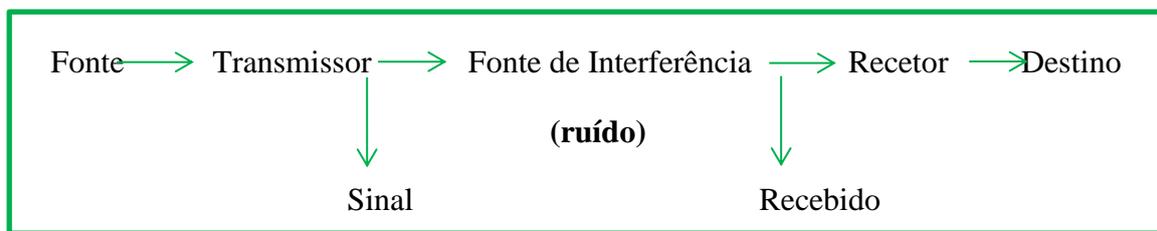


Imagem 3. Modelo da Teoria da Comunicação: Shannon e Weaver

A difusão de uma mensagem poderá ser igual e recebida por grandes audiências, porém sempre serão percebidas de forma diferente. Assim sendo, a comunicação em todas as situações nunca será mera transferência de informações. A receção de mensagens, veiculadas por canais, interpessoal ou de massa são percebidas e processadas de maneiras diferentes.

O sistema de armazenamento da memória humana é dinâmico, crítico e não passivo. É mais um aspeto que diferencia o ser humano dos outros animais e da robótica.

Uma mensagem recebida passa por uma série de avaliações que vão refletir, com maior ou menor intensidade, de acordo com a capacidade crítica e de organização individual ou coletiva dos que integram o grupo de receção. É importante, tem prioridade, é verdadeira, são algumas das questões que se fazem na hora da receção. O Recetor descodifica e seleciona os conteúdos das mensagens interagindo com o seu grupo social.

A linha de estudo processual define comunicação como um processo de interação social entre duas ou mais pessoas, cuja relação poderá influenciar no comportamento, na motivação e no estado emocional do emissor ou do recetor.

Na linha de estudo semiótica a comunicação como interação social é estabelecida pelas relações das pessoas como sujeitos membros de um determinado grupo social e cultural.

São divergentes os pensamentos nas duas escolas com relação ao conceito de mensagem. Quanto a definição do que é uma mensagem na escola processual e semiótica (FISKE (3)) afirma:

“Para a escola processual, a mensagem é o que é transmitido pelo processo de comunicação. Muitos dos seus seguidores consideram que a intenção é um fator crucial para decidir sobre o que constitui uma mensagem. (...) Para a semiótica, por outro lado, a mensagem é uma construção de signos que, pela interação com os recetores, produzem significados. O emissor, definido como transmissor da mensagem, perde importância. A ênfase vira-se para o texto e para a forma como este é “lido”. E ler é o processo de descobrir significados que ocorre quando o leitor interage ou negocia com o texto”

Após analisarmos a evolução e alguns acontecimentos históricos da comunicação, chegamos a conclusão que a sociedade globalizada recebe um volume cada vez maior de comunicação. Quanto mais organizada uma sociedade humana, maior é a quantidade de informação

recebida. Quando falamos, gesticulamos, escrevemos, pintamos, usamos o nosso cartão de crédito, o telefone, o computador, assistimos televisão, teatro ou cinema e executamos tantas outras atividades do nosso quotidiano, utilizamos, seguidamente, vários meios de informação e de comunicação.

2.2. Variáveis da comunicação

Ao analisarmos o (3º Capítulo: Secção 2 “**O Mix da Comunicação do Publicitor Comunicação 360º (5)**”), deparamo-nos que a tradicional distinção entre as ferramentas “*above* ou *bellow the line*” hoje está um pouco ultrapassada. Nos dias de hoje, ao falarmos de mix da comunicação, falamos das variáveis de comunicação que são possíveis de se conjugar para atingir com maior eficácia os objetivos pretendidos.

Cada uma das 8 variáveis tem características diferentes, não só ao nível da forma, mas também ao nível do tipo de objetivos que se pretende atingir, do tipo de alvo a que se dirigem, do impacto imediato ou cumulativo que têm:

PUBLICIDADE: Adapta-se a alvos de grande dimensão e que tem um efeito a médio / longo prazo; adapta-se aos diferentes níveis de comunicação, mas em regra geral, é claramente orientada para o produto, sendo o elemento *pivot* da estratégia de comunicação; adapta-se a objetivos do tipo: incrementar notoriedade, estimular a comprar, informar ou dar a conhecer novos produtos;

FORÇA DE VENDAS: Variável mais completa, pois permite uma adequação permanente do agente da comunicação ao seu interlocutor, além de possibilitar não só a transmissão de informação, como também a receção de informação de retorno. Adapta-se a alvos definidos e de dimensão “reduzida” e tem, simultaneamente, um impacto de curto, médio e longo prazo, adequando-se com maior incidência à comunicação de produto / marca. Atinge os objetivos como: Fidelização do mercado / alvo, a demonstração e a transmissão de informação e, ainda, dar a face, credibilizando a organização perante o seu mercado e incrementa a confiança nas relações comerciais;

MARKETING DIRETO: Tem como função, “substituir as forças de venda”, na medida em que não só transmite informação para o mercado, como permite receber o seu *feedback*; o alvo a que se destina é bem preciso e identificado e tem um efeito de curto / médio prazo, podendo assumir o objetivo da fidelização dos seus destinatários. É, essencialmente, uma variável que apoia o produto / marca e responde bem a objetivos de informação, de dar a conhecer novos produtos e de estimular a ação do cliente;

PATROCÍNIO E MECENATO: Efeito de médio / longo prazo e, apesar de se poderem utilizar na comunicação da marca / produto, adequam-se melhor à comunicação de empresa (institucional); o alvo está forçosamente ligado ao tipo de evento ou entidade patrocinada, e os objetivos a que melhor se adapta são a notoriedade, a imagem / posicionamento, a credibilização e a transmissão de confiança.

RELACÕES PÚBLICAS: Esta variável adapta-se à generalidade dos públicos, sendo menos utilizada nos alvos tradicionais da publicidade (consumidor final); é muito utilizada em públicos internos e grupos sociais específicos (comunicação social, associações patronais, autarquias, etc.), tem fundamentalmente um efeito de longo prazo e pela natureza das suas características, é sobretudo desenvolvida na comunicação empresarial; adequa-se a vários tipos de objetos como: a melhoria da imagem da organização, a credibilização, o envolvimento, dar a face, informar, conferir mais notoriedade, etc.;

PROMOCÕES: Variável, exclusiva ao produto, com impacto direto no curtíssimo prazo, que se utiliza para pequenas ou grandes dimensões, em termos de alvo, de acordo como seu âmbito de aplicação; pela sua natureza, atua sobretudo no momento específico da compra, pelo que se adequa a objetivos do tipo: estimular a compra, dar a conhecer novos produtos, promover a experimentação, escoar produtos ou esbater a sazonalidade do consumo ou determinados bens ou serviços.

MERCHANDISING: Esta variável é considerada de comunicação, na sua vertente de sedução, na medida em que a colocação “provocatória” de produtos no “caminho dos consumidores”, no interior das lojas, é uma forma de comunicação. Esta variável dirige-se a um alvo bem definido (os clientes do ponto de venda) e tem um impacto de curto prazo; adequa-se basicamente à comunicação do produto e a objetivos como sejam provocar a decisão de compra, promover novos produtos e levar à experimentação ou consumo do produto ou serviço.

COMUNICAÇÃO ONLINE: Como o advento da massificação da Internet e da sua dimensão interativa, as formas de comunicação hoje disponíveis incluem, além das tradicionais, os meios de comunicação *online*. Apesar da dinâmica permanente do potencial *web 2.0*, que nos surpreende com novas formas de comunicar a cada momento, podemos considerar que a comunicação *online* se subdivide em meios *pull* e meios *push*.

Sites próprios – Espaços de comunicação próprios das marcas onde é possível não só apresentar produtos, como facilitar a interação através de inúmeras funcionalidades (desde jogos, desafios, experimentação, compra, etc.)

Micro-Sites promocionais – Sites de pequena dimensão e de duração curta que apoiam / suportam uma ação promocional específica, permitindo ações de envolvimento dos visitantes com a marca / promoção.

2.3. Novas tendências

Depois de analisar e referenciar o passado e o presente da comunicação, vou agora abordar um panorama mais futurista do tema. Analisar as tendências futuras, as inovações, as novas formas de comunicar irão dar um prisma diferente para perceber as alterações “extremistas” que se tem sucedido e vão continuar a suceder.

Para me basear na escolha das tendências que mais se adequarão ao meu projeto, foi essencial analisar o (**MARKETING FUTURECAST LAB**, em 2008 (6)), é o primeiro laboratório europeu de análise e de investigação aplicada de tendências internacionais de marketing. Nasceu em 2008, resultou de uma parceria realizada entre o Centro de Investigação e Formação em Marketing do ISCTE-IUL e um conjunto de empresas que, conscientes da necessidade de acompanhar o mercado, apostaram na investigação de tendências de marketing.

Constitui-se como um foco de produção e antecipação de novos cenários com impacto no contexto empresarial e uma fonte de conhecimento e previsão de marketing.

Este projeto teve e tem como mentor o Professor Luiz Moutinho, um dos mais conceituados catedráticos na área de Marketing, professor e conferencista de renome internacional.

Com a informação toda que podemos retraindo do *site* do (**Marketing FutureCast Lab**), podemos identificar que as tendências são divididas por áreas, a fonte aponta para **14 categorias diversas**: Comportamento do consumidor; Estratégia de marketing; Marca; Retailing; *Online marketing*; Preço; Comunicação; Vendas; *Consumer (B2C) and customer (B2B) behaviour*; Estrutura, processos e inovação; Sociedade do futuro; Novos modelos de negócios; *The GAP economy e shaping imperatives*.

No meu entender e olhando para os slides do (**Professor Luiz Moutinho**, em 2013 (7)) e da (**Professora Hélia Pereira**, em 2013 (8)), irei basear os meus estudos em 4 categorias, das 14 identificadas em cima.

Assim sendo, dentro das **4 categorias** escolhidas por mim, retirei um par de tendências, que certamente irão ser úteis na minha dissertação.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

ESTRATÉGIA DE MARKETING

MARCA

COMUNICAÇÃO

1ª Categoria: Comportamento do consumidor:

PROSUMPTION: Cliente é parte integrante na criação de valor, influenciando como, onde e quando o valor é criado. *Prosumption* quando o Cliente co-fabrica o produto, serviço ou experiência para seu próprio uso;

SKIP FORWARD GENERATION: Geração impaciente e irreverente que proactivamente provoca a mudança face ao desconforto, nomeadamente evitando mensagens publicitárias;

WHY GENERATION: Geração com um novo encarar da vida, mais otimista e idealista, reescrevendo as normas sempre que não concordam com elas. A tecnologia é uma extensão da sua personalidade, e as promessas de marketing têm de ser relevantes e honestas para merecerem a sua atenção;

CONSUMER GENERATED MARKETING: Consumidores têm atualmente ferramentas para divulgar as suas experiências com uma marca por toda a comunidade de clientes ou potenciais clientes, ou seja, para fazer o marketing das marcas, exercendo um maior controlo sobre as mesmas, até porque os consumidores tendem a confiar mais em outros consumidores do que nas mensagens comerciais;

TRYVERTISING: Face ao decréscimo da eficácia do marketing tradicional, esta técnica passa por levar o consumidor a experimentar o produto ou serviço, de forma não intrusiva, para que este recorde a marca não pela mensagem, mas sim pela experiência que vive.

2ª Categoria: Estratégia de Marketing:

MOVING FROM INFORMATION TO INSIGHT: As empresas devem construir capacidades organizacionais para transformar peças de informação dispersas em *insights*. O *insight* significa alcançar a profundidade do consumidor e regressar à ação para atingir o sucesso.

COOPERATION. CONNECT AND DEVELOP: Cooperação entre concorrentes sendo uma forma alternativa de procurar criar valor através de partilha de capacidades e competências em que cada um se destaca e/ou em situações em que ambos podem beneficiar. Pode também ser feita com outras empresas que não sendo concorrentes, têm interesses opostos.

3ª Categoria: Marca:

TRIBAL BRANDS. CULT BRANDS: Tribal *branding* é a estratégia de gestão de marcas, cujo produto ou serviço tem como objetivo reforçar o elo de ligação entre membros de uma comunidade com características tribais. BRAND MANAGEMENT AS INTERFACE MANAGEMENT. Esta forma de gestão baseia-se na identificação dos *touchpoints* para pensar a marca de uma forma global e, com vista a satisfazer toda a experiência do consumidor com a marca.

NEW EMPHASIS ON “ENGAGEMENT” MEASURES. THE ENGAGING BRAND AUTHENTICITY BRANDING. BRAND SOUL: Uma marca de alma partilha com os seus consumidores uma paixão e motivações. Não se trata necessariamente de uma causa ou missão social mas sim de estar intimamente relacionada com valores éticos como a qualidade, a auto-estima e a integridade dos indivíduos.

SENSORY BRANDING: Refere-se ao desenho e ao desenvolvimento de uma estratégia de marca pautada pela interação entre os cinco sentidos, de forma a estimular a relação entre consumidor e marca. Consegue-se, assim, potenciar um elo de ligação emocional duradouro que otimiza o nível de fidelização face à marca e, conseqüentemente, a decisão de compra.

4ª Categoria: Comunicação:

FROM MEDIA NEUTRAL PLANNING TO EXPERIENCE PLANNING: O *experience planning* foca-se, independentemente dos meios e canais utilizados, em maximizar a experiência e o envolvimento do consumidor, através do apelo aos sentidos, sentimentos e relações dos consumidores em alguns ou todos os elementos do marketing. As comunicações e experiências de marca são impactadas pela natureza subjetiva da experiência ou perspectiva de um determinado utilizador.

CONSUMER STORYTELLING, CONSUMER GENERATED ADVERTISING, PARTICIPATIVE ADVERTISING: *Consumer storytelling* é a utilização de histórias pela marca para comunicar em áreas em que lhe é reconhecida competência, autoridade e autenticidade na atuação. A publicidade participativa aposta numa maior interação com o consumidor, propondo uma comunicação não intrusiva e nos dois sentidos, assente no humor, entretenimento e no contar de histórias para o envolver. O consumidor torna-se participativo: faz e disponibiliza conteúdos sobre a marca – *consumer generated advertising*.

Estas são as tendências que irei certamente seguir. Vejo-as como as principais tendências a seguir no futuro médio / longo prazo. São direcionadas para uma ideologia que prevalece a envolvimento com os clientes, apostam forte em proporcionar uma experiência positiva ao consumidor. São tendências verdadeiras, que visam por transparecer e aproximar a relação da marca com os próprios consumidores.

São tendências económicas, de fácil implementação, o seu êxito é reconhecido e são destinadas para o futuro.

Penso que no caso dos clubes de futebol, estas tendências são fáceis de implementar, visto que o nosso público-alvo aprecia o seu clube, a sua instituição, o seu emblema e as suas cores.

No que toca, aos adeptos e à massa associativa em geral, estas tendências terão, na minha opinião uma forte posição e certamente ajudarão os clubes a atingir os seus objetivos principais: Aproximar-se dos seus sócios, adeptos e massa associativa, bem como, aumentar o número de sócios.

2.4. Metodologias

Para poder implementar as tendências apresentadas no ponto anterior, é importante seguir metodologias. Para nos basearmos e seguirmos o caminho certo é bom definir alguns passos quanto as estratégias a seguir.

Consultemos, segundo a wikipédia, o conceito de **metodologia**:

A **Metodologia** é o estudo dos métodos. As etapas a seguir num determinado processo.

Tem como objetivo captar e analisar as características dos vários métodos indispensáveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização.

Além de ser uma disciplina que estuda os métodos, a metodologia é também considerada uma forma de conduzir a pesquisa ou um conjunto de regras para ensino de ciência e arte.

A Metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, dos instrumentos utilizados (questionário, entrevista etc), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

Em Gestão de Projetos, existe a metodologia geral e a metodologia detalhada.

A metodologia pode ser dividida em vários métodos até chegar num determinado objetivo.

O (**Marketing FutureCast Lab (6)**), apresenta múltiplas metodologias em que nos podemos basear, para definir as etapas e os métodos a seguir no nosso projeto.

Para o meu caso, escolhi 3, pois acho que são as mais convinientes e as que fazem mais sentido estar presente:

ÁRVORES DECISIONAIS: São ferramentas de apoio à decisão que utilizam um gráfico de árvore ou um modelo de decisões e suas possíveis consequências, incluindo probabilidades de ocorrência, custos, resultados, utilidade e outros outputs adequados à situação em estudo.

Nota1: Os clubes de futebol, na sua maioria, lidam com muitos assuntos ao mesmo tempo, demasiadas pressões internas e externas. Para se ter uma estrutura forte, intransponível e organizada, a “casa” tem que estar limpa, transparente e ser reconhecida internamente.

CONSUMER PRICE LAB: Para validação das tendências abordadas com esta metodologia, os participantes foram alvo de variadas técnicas de inquirição e de desenvolvimento projetivo, explorando racionais e os respetivos contraditórios das opiniões e projeções em causa. Os estímulos são apresentados em ambiente controlado e aplicados de forma individual, para evitar contaminações.

Metodologia mais virada para o consumidor, mas pode e deve ser usado internamente. Assim, certificamo-nos que quando o projeto sai para a rua, sai da melhor maneira possível.

CROSS IMPACT ANALYSIS: Análise de impactos cruzados é a designação geral dada a uma família de técnicas, concebidas para avaliar as mudanças na probabilidade de ocorrência de um determinado conjunto de eventos, na sequência da ocorrência de um deles. Este modelo foi introduzido como um meio de explicar as interações entre um conjunto de previsões, determinando de que forma as relações entre eventos podem impactar os resultados finais e reduzir a incerteza no futuro.

Nota 2: O futebol, como em todas as modalidades, a grande paixão, a grande atração e sobretudo, o que nos leva a amar / simpatizar um clube é a experiência, é o ir ao estádio e sentir o porque de ali estarmos. Esta metodologia, pode ser muito útil, para me ajudar a combater as mudanças na probabilidade de ocorrência de um determinado evento.

2.5. AIDA Model (FLIP THE FUNNEL)

O **AIDA MODEL**, é outro modelo que me irei aprofundar, pois é um método tradicional, mas de um estudo muito aprofundado pelos primeiros gurus americanos da comunicação. Este modelo serve para analisar todos os atos que ocorrem quando o consumidor está cara-a-cara com um anúncio.

A – ATENÇÃO (consistência): Atrair a atenção do consumidor;

I – INTERESSE: Despertar o interesse do cliente, com foco em demonstrar as vantagens e os benefícios do bem, produto ou serviço;

D – DESEJO: Convencer os clientes que eles querem e desejam o produto ou serviço e que este irá satisfazer as suas necessidades;

A – AÇÃO: Provocar os consumidores a tomar a decisão de compra

O termo e a abordagem são atribuídas à publicidade americana e ao pioneiro de vendas (**ELMO LEWIS**, em **1908 (9)**), onde em uma das suas muitas publicações, identifica três princípios para que um anúncio seja atrativo:

“A missão de um anúncio é atrair o leitor, de modo a que este olhe para a propaganda e comece a lê-la e, depois, para interessá-lo, de modo que ele vai continuar a lê-lo e, depois, para convencê-lo, de modo que quando ele leu que ele vai acreditar. Se um anúncio contém estas três qualidades de sucesso, é um anúncio de sucesso”;

“As primeiras palavras são sempre impressas em maiúsculas, para chamar a atenção, e é importante que os anúncios devam ser como serão suscetíveis de prender a atenção daquelas a quem de dirigem, e induzi-los a ler mais.”;

Como atrair a atenção para o que é dito em sua publicidade, como segurá-la até que a notícia é contata; como inspirar confiança na verdade do que se está a dizer, como aprimorar o apetite para a busca de mais informações, como fazer com que essa informação reforce a primeira impressão e leva à compra, como fazer tudo isto?

Desde o início da década de 1960, que o **Modelo AIDA** é ilustrado num formato de diagrama de funil, isto é, comunica-se para massas, para atrair um subconjunto de menor interesse, e assim por adiante, até chegarmos ao nosso nicho de mercado.

Muitas vezes apelidado e referido a expressões como o “funil de compra”, “marketing funil” ou “funil de vendas”.

Novas versões têm se adaptado ao tradicional **Modelo AIDA** ajustando-o e evoluindo-o para as novas tendências e necessidades que o mercado apresentava dia para dia. Novas fases foram implementadas, como a satisfação, alterando o Modelo AIDA, para (**AIDAS**) e de confiança (**AIDCAS**).

S – Satisfação: Satisfazer o cliente para que se tornem um cliente fiel e dar referências a um produto.

Uma alteração significativa do modelo foi a sua redução em três etapas (**CAB**):

- **Cognição** (consciência ou *learning*)
- **Afeto** (*Feeling*, interesse ou desejo)
- **Behavior / Comportamento** (ação).

Juntamente com estes desenvolvimentos veio uma visão mais flexível da ordem em que são tomadas as medidas, o que sugere que os diferentes arranjos do modelo podem ser mais eficazes para as relações dos produtos de consumo diferente.

Além disso, especialistas examinaram esta teoria prática, definindo conceitos mais desenvolvidos, incluindo a escala **TIREA** que incide sobre quebrar o processo de tomada de decisão em componentes mais definidos. Cada etapa se concentra numa viagem progressiva que ao longo do processo é tomada a decisão de compra.

T - Pensamento

I - Interesse (Desejo)

R - Risco (Avaliação)

E - Engajamento

A – Ação

A ação do pensamento, do processo de tomada de decisão pode ocorrer de forma aleatória e ser estimulada por uma variedade de estímulos, mas gera pouca ou nenhuma atenção por um indivíduo. Ele simplesmente cria uma consciência, mas gera pouco ou nenhum interesse.

Interesse ocorre quando se quer ou precisa de algo - a fome é um exemplo. O nível de interesse (ou desejo) aumenta à medida que a fome aumenta.

Engajamento - Uma resposta emocional quando o interesse e desejos excede os riscos.

Ação - A resposta física para obter o que se quer e deseja e está disposto a assumir os riscos e / ou custos de obtenção.

Em 2006, foi desenvolvido outro modelo semelhante para atender ao pormenor o ciclo de vida do cliente. **REAN** apresenta:

R – Alcance: O conjunto de atividades necessárias para aumentar a atenção dos clientes potência para a sua marca, produto ou serviço;

E – Engage: Multi-canal, muitas vezes conjunto recursivo de atividades necessárias para envolver as perspectivas que você acabou de ganhar;

A – Activate: As atividades necessárias para as prespetivas da estratégia, eventualmente, as ações que se tomam ao longo da exucução da mesma.

N – Nutrir: As atividades necessárias para nutrir o relacionamento com o cliente.

Este modelo antigo, tradicional e por muitos considerado inadequado, foi atualizado e reaproveitado pelo autor Jose Joseph Jaffe, que escreveu (**FLIP THE FUNNEL**, em **2010 (10)**), onde repõem o funil ao contrário.

O autor refere que é extremamente importante investir nos nossos clientes, esta tendência é visível nos dias de hoje, porque outrora, eram os clientes que se fidelizavam às marcas sem qualquer esforço por parte das mesmas.

Na maioria das empresas é mais dispendioso adquirir um novo cliente do que manter um já existente, e ainda assim, as empresas continuam a gastar os seus orçamentos de forma desproporcional, para o errado fim do “funil” – os meios de comunicação.

O fim do túnel, é onde estão concentrados os nossos maiores ativos econômicos, isto é, os clientes, um cliente fidelizado gera-nos riqueza, bate papo com os amigos, utiliza as redes sociais e comunica de forma voluntária a nossa marca. O fim do funil, é o grande futuro para muitas marcas.

O impacto é o mesmo para o cenário oposto, poderá haver clientes irritados e que falem negativamente da nossa marca. O autor “pega” nesse pensamento e desafia os comerciantes,

para virar o funil de uma vez por todas. Renovando o foco e a energia na experiência do consumidor, é possível crescer as vendas, diminuindo os gastos, em outras palavras, fazer mais por menos.

Utilizar esta virada do funil do modelo e juntar com as novas regras de atendimento ao cliente e revolucionar o processo de ativação de marca, todos conseguirão aprender como transformar os clientes, nos nossos melhores vendedores.

O autor, na sua obra literária, explica também a melhor forma de apresentar e combinar as duas ferramentas de mídia digital e social, para aumentar a lealdade, implementar o “marketing influenciador”, de forma a implementar estratégias de boca-a-boca que inspirem, não só, os clientes leais, mas também os potenciais.

Com este modelo, penso que os clubes deverão, num futuro próximo, virar mesmo o funil ao contrário. Investir grande parte dos orçamentos em meios de comunicação é já um processo ultrapassado. Todos sabemos que o principal ativo dos clubes são os seus sócios.

Investir nos sócios existentes, em vez de centralizarem a atenção toda em captar potenciais novos sócios, terá que ser uma tendência futura no panorama das estratégias de comunicação dos clubes nacionais de futebol.

A meu entender, um dos principais problemas que os clubes estão a viver, é não conseguirem captar a atenção dos jovens. Este modelo, seguindo as diretrizes, poderá também ajudar neste ponto, pois se olharmos para um panorama generalizado do mercado, este modelo só anda, se praticar os novos tipos de Marketing, direcionados para este público-alvo: Guerrilha, Viral, Buzz e Social Media.

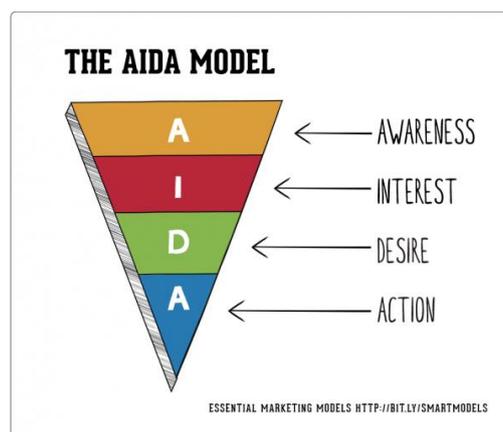


Imagem 4. Modelo AIDA (FLIP THE FUNNEL)

3. Marketing de guerrilha

3.1. O que é o marketing de guerrilha

Guerrilha Marketing, termo norte-americano, criado por Jay Conrad Levinson, considerado por muitos como o “pai do marketing de guerrilha”. Este conceito é traduzido para a língua portuguesa como Marketing de Guerrilha, surge na década de 70, onde a publicidade causava desconfiança ao consumidor. O termo guerrilha teve origem na Guerra do Vietnã (1959-1975), o qual colocou os vietnamitas reconhecidos por serem grandes estrategistas, os instrumentos de defesa que usavam eram inferiores aos dos Estados Unidos. Possui uma estratégia composta por diversas ferramentas que permitem ter os seus dispositivos reconfigurados na hora e no local que o anunciante quiser.

Em geral, as ações de guerrilha são usadas por empresas pequenas que queiram lutar com empresas mais fortes. Se por um lado os guerrilheiros muitas vezes carecem de equipamento e treinamento militar, por outro contam com a ajuda de populações que os defendem. O conhecimento do terreno de combate também é uma arma bastante usada nestas ações.

É, portanto, uma estratégia que utiliza meios e ações imagináveis, com a finalidade de alcançar o resultado pretendido. (**JAY LEVINSON**, em 2010 (11)), descreve o Marketing de Guerrilha como uma estratégia capaz de “atingir metas convencionais, tais como lucros e alegria, com métodos não convencionais, como investir na energia em vez de dinheiro”.

Ao adaptar os conceitos e práticas de guerrilha nos negócios, o autor demonstra que pequenas empresas podem adotar táticas alternativas de marketing para conseguirem sobreviver aos mercados atuais.

(**RODRIGUES**, em 2010 (12)), afirma que o Marketing de Guerrilha nasceu, nesse sentido, como um “arsenal de conceitos, proposições e ideias de como sobreviver e vencer num mercado totalmente desigual”. Segundo o autor, as empresas remodelam as suas estratégias, em busca de maior visibilidade e posicionamento no mercado, considerando sempre a melhor vantagem em relação à proporção: Custo vs Benefício, já que os recursos financeiros das micro e pequenas empresas nem sempre são suficientes para os grandes investimentos nos meios tradicionais.

É uma alternativa de marketing para as empresas pequenas, pois propõe uma ideologia criativa e sem grandes investimentos. Mas as grandes empresas também integram já este género nos seus planeamentos, utilizam-no como uma estratégia complementar às campanhas publicitárias, procuram estabelecer mais contato e interatividade com os consumidores, promovendo assim, uma *mídia* espontânea, invisível ou *buzz marketing*.

Há uma forte tendência de se utilizar como sinónimos os termos Marketing de Guerrilha e propaganda de guerrilha. A propaganda de guerrilha está no ato de “comunicar de modo diferenciado, captando criativamente a atenção do público, porém com meios

surpreendentemente adequados ao produto ou serviço anunciado.” (LUCAS DORRIAN, em 2009 (13)).

É natural existir uma proximidade entre os dois termos, (JÚNIOR E AMORIM (14), em 2010). O autor destaca esta proximidade como um elemento das artes cênicas do teatro de vanguarda pós-dramático interativo:

“Na modernidade, surgem variações de termos, um deles Marketing de Guerrilha denominado de teatro de guerrilha, que inspirará no nome e na execução da propaganda de guerrilha. Um fazer desenvolvido e observado nas ruas, nas praças, enfim, no espaço por onde circulam as pessoas.

Vai-se até elas para que a provocação da ideia, geralmente feita por *performers*, ganhe forma. A sociedade é tanto com a propaganda quanto com o teatro de guerrilha, provocada a repensar os seus conceitos, encontrar respostas às perguntas sugeridas e/ou, portanto, rever suas necessidades e comportamentos”.

Abstrato – Cenário atual

A competitividade no cenário econômico atual, difere-se daquela vivida pelas empresas à 20 anos, caracterizada por ser menos acirrada, como confirmam (SANTOS E ATHAYDE, em 2008 (15)). A abertura dos mercados ao comércio internacional, a expansão das grandes empresas multinacionais, assim como a adoção de taxas de câmbio flutuantes, foram medidas que possibilitaram ajustes na competitividade, potencializando, assim, a disputa por atenção entre as empresas. O Marketing de Guerrilha, aparece como um alternativa para atender à procura por obtenção de espaço e visibilidade no mercado.

3.2 Ferramentas de ação no marketing de guerrilha

Por princípio, as ferramentas de Marketing de Guerrilha são utilizadas por empresas menores com o objetivo de combater os seus grandes concorrentes ou simplesmente pelo simples facto de sobreviverem aos mercados atuais.

Jay Conrad Levinson, como já foi referido anteriormente, publicitou em 1982, no seu popular livro “Guerrilha Marketing”, que se utilizam maneiras não convencionais para executar atividades de marketing com orçamentos menores.

O autor afirma também, que apesar de a atual sociedade estar saturada da comunicação e publicidade, as pequenas e grandes empresas terão no futuro que começar a utilizar “à força” o marketing de guerrilha no seu mix de comunicação, para poderem atingir os corações e as mentes dos seus consumidores e trazerem a certa atitude para as suas marcas.

Quando falamos em Marketing de Guerrilha, falamos obrigatoriamente em: **11 tipos de ações**. São aquelas que eu considero mais importantes e que são capazes de traduzir mais resultados nos clubes de futebol.

Marketing de Emboscada - *Ambush Marketing*

Ambush Marketing ou Marketing de Emboscada, originou-se na década de 80, quando a marca Kodak, em plenos Jogos Olímpicos, transmitiu as competições em que as equipas / atletas americanos participavam. Discutiu-se muito a legalidade desta ação, uma vez que as empresas patrocinadoras consideraram-se prejudicadas, como o caso da Fugi, principal concorrente da Kodak. As mesmas, realizaram um forte investimento e perderam a exclusividade do evento.

Astroturfing

Surge da alusão à marca de grama sintética *Astro Turf* utilizada nos Estados Unidos. A expressão *grassroots* é empregada pelo senador americano Lloyd Bentsen para se referir a movimentos espontâneos de um grupo ou grupos. *Astroturfing* começou a ser utilizado como uma ação “que pareça ser popular para que as outras pessoas sejam influenciadas a comprarem a ideia. Uma ação sem raízes e que parece real, mas não é.” (HERNANDEZ, em 2008 (16)). Daí a referência à grama artificial.

Arte Urbana

Ação também chamada de marketing de rua ou intervenções urbanas, os autores (SANTOS E ATHAYDE (15)), citam que não é somente utilizada para fins mercadológicos. A procedência deste tipo de ação, afirma (COUTINHO, em 2011 (17)), deu-se através de artistas de bairro, que utilizavam o *grafite*, as esculturas, as instalações e cartazes, para difusão de uma expressão e talento relacionados com as cidades e a vida nos grandes centros urbanos.

Eventos e Patrocínios

Para os autores, os eventos e os patrocínios são exemplos de *mídias* tradicionais utilizadas pelo Marketing de Guerrilha. Os eventos são promovidos pelas empresas, com o intuito de despertarsensações no público participante, tenta-se “traduzir na ação o posicionamento da marca”. Os patrocínios possuem o mesmo objetivo, mas neste caso, a empresa investe financeiramente ou com a cessão dos seus principais produtos / serviços em eventos que a empresa considera relevantes associar-se a si mesma.

Flashmob

Multidão espontânea é a tradução literal para o termo *flashmob*. É uma *performance* organizada num local, sem ensaios prévios, onde o precursor da ação apresenta um plano de ideias a ser seguido por todos. Segundo o autor (**HERNANDEZ (16)**). “O objectivo principal é aparecer, ser visto e causar impacto de forma totalmente diferente.”.

Marketing Invisível

Geralmente utilizado no lançamento de produtos, no sentido de prever a reação do nosso público-alvo. Esta estratégia permite-nos que uma ideia seja repassada entre as pessoas, sem que elas se apercebam da exposição da mensagem e da persuasão a qual estão submetidas.

Marketing Viral

É uma forma de disseminação da mensagem visando um aumento exponencial do conhecimento e visibilidade da marca, ação que utiliza as Redes Sociais na Internet e o seu efeito é comparado a um vírus. A relação estaria, ligada ao movimento de expansão e multiplicação da mensagem / vírus num espaço e tempo definidos pelo anunciante.

A base de planeamento para esta estratégia deve conferir um sentimento, um desejo de partilhar uma mensagem com outras pessoas, para que se efetive essa ideia de disseminação e partilhamento do conteúdo naturalmente.

Performance

Algo inerente ao homem, a partir do momento em que o mesmo estabelece uma relação com o tempo e com o espaço. (**JÚNIOR E AMORIM (14)**), citam de forma profunda, usando a semiótica e a arte para a descrição de tal linguagem. De forma mais objetiva, encontra-se no *blog* de guerrilha a tradução para esta ação, normalmente é executada nas ruas, em lugares abertos ao público, onde os *performers*, usam do próprio corpo para divulgar um conceito, uma ideologia ou uma marca, em função de a promover a integração da “*mídia humana*” com o público.

PR Stunt

(**RODRIGUES (12)**), afirma que esta ferramenta está ligada ao papel desempenhado por profissionais de Relações Públicas na imprensa, por isso as iniciais PR (*Public Relations*). *Stunt*, traduz-se como golpe, truque ou proeza. Estes profissionais preparam *press-releases* a

serem enviados à imprensa a fim de causar impacto nos *mídias* e promover polémica e *buzz* marketing.

Culture Jamming

O primeiro autor a conceituar este conceito foi (DERY, em 2003 (18)). Nos finais da década de 90, os *culture jammers* efetuam usos “inesperados de lugares comuns da linguagem publicitária, interferências em produtos, brinquedos, cartazes, *outdoors* ou marcas e re-atualizam toda uma tradição, ou anti-tradição, de contestação e inconformismo. Para o autor, o *jamming* vai além de uma ferramenta de expressão e representa a própria cultura / tribalismo dos grupos que pretendem, muitas vezes, questionar o sistema económico e político.

Happening

Termo ligado ao movimento *hippie*, nos anos 60, característico do movimento da contracultura, “período rico em experimentações cênicas e de multilinguagem”. Para o autor (ROCHA, em 2006 (19)), acontecimento é a tradução literal do termo, que segue a mesma proposta do conceito performance, pela forma que se expressa, pelo ambiente por onde se transmite a ação e pela ferramenta à qual ambas normalmente utilizam: o próprio corpo.

Land Art – Arte da Terra

Relaciona-se às obras que transformem um espaço natural utilizando o ambiente como suporte e ferramenta. Surgiu no final da década de 60, pelo interesse na crescente preocupação às causas ambientais e a partir da contraposição de vários artistas europeus e americanos ao minimalismo que compunha as obras da época. (MARCHAN, em 1972 (20)), considera que a *Land Art* é percebida como uma obra que rompeu com os museus e galerias, devido à dimensão dos projetos que nem sempre são efetivados.

3.3. Vantagens e desvantagens deste tipo de marketing

O Marketing de Guerrilha como todos os outros tipos de marketing apresenta vantagens e desvantagens, neste ponto tentarei analisar ao pormenor todos os aspetos das mesmas.

Como já foi referenciado em cima, o Marketing de Guerrilha, surgiu pela necessidade de haver novas técnicas publicitárias na década de 70, devido à diminuição da eficácia das publicidades atuais, porém o seu ápice ocorreu somente nos anos 80, com a publicação de Jay Conrad Levinson, com o objetivo de possibilitar grandes resultados com pequenos investimentos nas organizações.

A sociedade nem sempre está disposta a receber o bombardeamento de publicidades, que vêm em todos os momentos e por todos os meios. A publicidade encontra-se nos autocarros, na TV, na rádio, em revistas, nos *emails*, muitas vezes já nem percebemos que estamos a sofrer a influência de algumas.

Patrocínios em clubes desportivos, autocolantes em carros de fórmula 1, publicidade nas estações de metro, pinturas em muros, são formas de comunicação e publicidade que já não fazem mais efeito como no passado.

O grande diferencial do Marketing de Guerrilha é que o ato que emerge, não pode parecer numa publicidade, mas sim, ter o objetivo de intrigar, deixando as pessoas perguntarem-se a si mesmas, o que está acontecer e se aquele acontecimento é real.

Um dos princípios básicos do marketing de guerrilha é precisamente abandonar os meios tradicionais e conseguir criar novas formas de comunicar, segundo a ideia:

“não compre mídia, crie uma.”

A grande procura por *mídias* alternativas é um sinal de que a comunicação tradicional já não está a conseguir alcançar os resultados esperados. Os consumidores não conseguem captar mais as mensagens, pois o número de informações diárias é incalculável.

Assim sendo, se nos basearmos nestes fatores todos, a publicidade / comunicação têm vindo a reinventar-se. As empresas procuram resultados e quando a veiculação em *mídias above the line* não consegue gerar mais esse efeito, está na hora da mudança.

Neste género de marketing, a comunicação é originada por diversos profissionais multidisciplinares, nas agências de comunicação, há a integração de vários profissionais como relações públicas, jornalistas, etc.

Vantagens: Aproximam-se do público-alvo; Interatividade; Aprovação dos consumidores à própria comunicação; Inesquecível se for boa; Baixo custo; Geram um forte impacto na sociedade; Geram buzz não só ao público-alvo, bem como ao público em geral; Forte adaptação a outros tipos de marketing; Criam e envolvem experiências positivas no consumidor; Criativa / Original; Inesperada; Personalização e emoção da mensagem.

Desvantagens: Podem gerar confusão na mente dos consumidores; Por vezes, podem gerar algum desconforto nos consumidores participantes; Por vezes as marcas, sem ter nenhuma explicação plausível, associam-se a estas ações sem qualquer sentido; Os consumidores associarem marcas rivais, devido à ausência do *naming* da ação.

3.4. Casos de sucesso e suas implementações

Depois de analisarmos todo o conceito do Marketing de Guerrilha, pesquisarmos a sua origem, as suas vantagens, as desvantagens, a sua história, as formas de atuação e a sua ligação com outros tipos de marketing, vou agora dar a conhecer a parte criativa destas campanhas, que no fundo é a essência desta ferramenta de marketing, **SUPREENDER**.

Neste capítulo do trabalho, investiguei bons exemplos de Marketing de Guerrilha / Viral, utilizados tanto na comunicação desportiva, como fora do setor. Ao fazer esta pesquisa, desculpem-me a sinceridade, fiquei “arrepido” com o impacto que estas campanhas provocam nos participantes.

Benchmarking is the process of comparing one's business processes and performance metrics to industry bests or best practices from other industries. Dimensions typically measured are quality, time and cost. In the process of best practice benchmarking, management identifies the best firms in their industry, or in another industry where similar processes exist, and compares the results and processes of those studied (the "targets") to one's own results and processes. In this way, they learn how well the targets perform and, more importantly, the business processes that explain why these firms are successful.

Como o conceito de *Benckmarking* indica, irei mostrar toda a qualidade / criatividade que o Marketing de Guerrilha, gera tanto da indústria estudada (Mundo do Futebol), como fora da mesma.

A referência bibliográfica (<http://bazooka.pt/> (21)), Agência de Comunicação especializada em Marketing de Guerrilha, em 2013) e (<http://www.marketingimob.com/>, em 2012 (22)), deste ponto baseia-se, não só, em sítios da internet especializados nestas ações, bem como, em portais e *blogs* de *marketeers* que aprofundaram os seus estudos no Marketing de Guerrilha. Passo aqui a citar, as fontes que considere mais pertinentes colocar.

Os exemplos que passo a apresentar, foram de enorme sucesso, vistas por milhões de pessoas em todo o mundo. E por terem conseguido o seu objetivo, tornaram-se rapidamente virais. Por este motivo e por se encontrarem unicamente *online*, apresentarei estas campanhas, através de *links*.

Como já foi referido anteriormente, o Marketing de Guerrilha começou por ser uma estratégia de comunicação para as pequenas e médias empresas. Contudo nos dias de hoje, as grandes empresas estão inclinadas em “apostar”, também elas, neste tipo de estratégias de comunicação.

Grandes marcas como, a Heineken, a CocaCola, Samsung, Super Bock, o Sport Lisboa e Benfica, têm vindo a incrementar e a intensificar estas suas ações como sendo necessárias e extremamente úteis para se aproximarem dos seus *targets*.

Irei começar, por exemplos externos à indústria, deixando para o final exemplos deste género de ações no mundo do futebol nacional.

Heineken:

Começo por fazer a seguinte pergunta, “**Existe alguém neste mundo, que não conheça as campanhas da Heineken?**”.

Para quem não conhece, aconselho seriamente a ver estes vídeos:

Departure Roulette En Route

<http://www.youtube.com/watch?v=HqXOiQ1c42c>

The Candidate

<http://www.youtube.com/watch?v=5im9ZA3WK3w>

The decision

<http://www.youtube.com/watch?v=nce5GU-TnEQ>

The seat

https://www.youtube.com/watch?v=xJ1Gtlax_Sg

Coca-Cola

Comunicações mais emocionais, sentimentais e extremamente posicionais, bem ao estilo da marca.

Mais conservadora, , se a compararmos com a comunicação realizada pela Heineken, mas transparecem tão bem ou melhor, a ideia que pretendem transmitir. Aparecem normalmente em momentos de união, família e amor.

Embrulhos de papel

<http://watermelonmonkey.blogspot.pt/2014/01/coca-cola-outdoor-com-papel-de-embrulho.html>

Táxi

<http://watermelonmonkey.blogspot.pt/2014/01/coca-cola-christmas-taxi.html>

Outros bons exemplos, de marcas que praticaram com enorme sucesso as suas ações de Marketing de Guerrilha:

Yovis Viaggio: Marca de medicamentos contra a diarreia

<http://watermelonmonkey.blogspot.pt/2014/01/yovis-viaggio-grande-fuga.html>

ExFEARiential

<http://www.youtube.com/watch?v=4sxAOkAguqc>

WestJet: Companhia Aérea

<http://www.godvine.com/What-This-Airline-Did-for-Its-Passengers-Will-Make-You-Tear-Up-So-Heartwarming-4378.html>

Photoshop Live: Creative Day

<https://www.youtube.com/watch?v=BRAM8MpgleA>

Dentro da indústria, já existem alguns clubes a implementar estas ações nas suas comunicações.

Quer através da iniciativa de parceiros / *sponsors*, ou por iniciativa própria, a qualidade das comunicações, à semelhança dos exemplos em cima demonstrados, está presente e faz com que as mesmas tenham de igual forma, o impacto esperado.

No entanto os clubes que mais procuram estas ações são o Sport Lisboa e Benfica (**SLB**) e o Sporting Clube de Portugal (**SCP**), que desde o início do século (**XX**), tem vindo a melhorar a qualidade destas estratégias.

Sport Lisboa e Benfica (SLB)

Benfica e Adidas: Todos somos Benfica

<http://videos.sapo.pt/wdzI6FZfUm4QNBjN5rui>

Benfica e Coca-Cola: Carteira da rivalidade

<http://www.youtube.com/watch?v=xxFbpmDMD0E>

Benfica e Coca-Cola: Camarata Estádio da Luz

<http://www.youtube.com/watch?v=aZq5GweP5dY>

Sporting Clube de Portugal (SCP)

Sporting Clube de Portugal: Campanha *Game Box*

<http://www.youtube.com/watch?v=kcsieEZbrbE>

Sporting Clube de Portugal : Campanha 12 jogador

<http://www.youtube.com/watch?v=66jdwhrBzEI>

Futebol Clube do Porto

Campanha CocaCola

http://www.youtube.com/watch?v=zpEg_UKwUQs

Paços de Ferreira – Filhos da Pub

Campanha Angariação de novos sócios: Filhos da Pub

http://www.youtube.com/watch?v=wyMIK58_P_o

Porque mais exemplos, nunca são demais, deixo aqui algumas imagens que refletem da melhor forma, não só, a simplicidade, como, o forte impacto que o Marketing de Guerrilha tem na comunicação de múltiplas empresas. (**Anexo I**).

Estes exemplos provocam atenção, emoções fortes, bem estar, a todas as pessoas que os vêem, mesmo que os mesmos não gostem da marca em causa, apreciam este tipo de ações.

III. ENQUADRAENTO METODOLÓGICO

1. Justificação da opção metodológica

Para o desenvolvimento desta investigação, irei utilizar duas opções metodológicas: opção quantitativa (**inquéritos**) e opção qualitativa (**estudos de caso**).

Como já foi referido anteriormente neste trabalho, o verdadeiro objetivo deste trabalho é perceber se o Marketing de Guerrilha, será uma estratégia influente no futuro da comunicação desportiva?

A primeira opção metodológica que pretendo realizar, serão as análises aos questionários: Estudar junto do público em geral (não especializado), quais são as ferramentas / meios que consideram mais eficazes, qual o comportamento dos mesmos se tivessem perante uma ação de Marketing de Guerrilha, a opinião dos mesmos quanto a este tipo de ações e se os mesmos gostariam de as ver nas comunicações futuras dos seus clubes. Estas perguntas, são algumas que gostava de ter resposta, pois no futuro poderão ser influentes e pertinentes quando assumirmos as nossas tomadas de decisão.

Este inquérito terá uma amostra mínima de 350 indivíduos maiores de idade e a sua posterior análise será tratada pelo programa *Survey Monkeys Professional 2011*.

Esta opção metodológica será uma peça importante para entendermos o público em geral e quais as tendências por si escolhidas como as mais eficazes no panorama futuro da comunicação desportiva.

A segunda opção metodológica que irei realizar, serão os estudos de caso.

O estudo de caso é uma forma preferida quando o investigador tem de responder a questões “como” ou “porque”. As mesmas são colocadas, quando o investigador tem pouco controlo sobre a problemática de investigação e quando o foco é sobre um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real.

A investigação que pretendo dar continuidade é o fenómeno contemporâneo dos novos tipos de marketing, como foi referido anteriormente (refiro-me ao Marketing de Guerrilha, ao Marketing Viral, ao Buzz Marketing e aos Social Media), ao contexto da investigação – Clubes de Futebol Nacionais.

Existem algumas críticas que se desenvolveram em torno desta investigação, como a falta de bases para a generalização científica.

Este género de estudos de caso são generalizáveis para teorias e não para universos e populações. Esta investigação terá que suportar a bibliografia anteriormente defendida, tendo por base os estudos de caso apresentados posteriormente, neste sentido a utilização desta metodologia é legítima e coerente.

Porque incluir, os estudos de caso, nesta investigação? É importante ouvir os especialistas e perceber o que os clubes andam a fazer, a análise que os mesmos fazem ao mercado, que técnicas e que ferramentas utilizam nas suas estratégias de marketing, são perguntas que também gostaria de ter resposta para profissionalizar o tema e estratégia seguida nesta Tese de Mestrado.

Penso que estudar os próprios clubes credibiliza e torna mais verdadeira e profissional a investigação que pretendo realizar.

Ao alinharmos as duas opções metodológicas, é justo afirmar que as duas se podem complementar uma com a outra, No fundo serão dois públicos estudados, por um lado, os especialistas do mercado, por outro, os considerados não especialistas, que trato como público geral. Considero que ambos serão importantes alvos de estudo e que ao aprofundar-me nas suas respostas poderei tirar conclusões importantes.

2. Objetivos da investigação

Esta investigação foi realizada para obter um estudo exploratório cujo principal objetivo é compreender o desenvolvimento do Marketing de Guerrilha nos (CNF) e analisar as formas como o mesmo está a ser implementado no planeamento comunicacional dos mesmos.

De acordo com as opções metodológicas referidas no ponto anterior, podemos definir os seguintes objetivos:

Inquérito: (Anexo II).

Objetivo 1. Qual a opinião que os inquiridos têm sobre o panorama atual da comunicação dos (CNF);

Objetivo 2. Analisar a perspectiva que o público não especializado retém sobre o tema principal (Marketing de Guerrilha);

Objetivo 3. Identificar quais as ferramentas / meios, que os mesmos consideram mais pertinentes na comunicação dos (CNF);

Objetivo 4. Perceber, junto dos mesmos, se o Marketing de Guerrilha poderá ter um papel importante / influente no futuro da comunicação dos clubes.

Estudos de caso: (Anexo III).

Objetivo 1. Perspetivas futuras que os clubes têm com o panorama comunicacional desportivo;

“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA
COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

Objetivo 2. Como os clubes realizam a sua estratégia de comunicação? A quem se destine e quais os principais objetivos da mesma?;

Objetivo 3. Quais os meios mais utilizados no planeamento comunicacional?;

Objetivo 4. Quando os clubes planeiam uma campanha / ação de marketing, em quem é que se baseiam? São inovadores e personalizam ao máximo as suas campanhas?, Vão pelo que está a acontecer no mercado? Ou olham para o que o principal concorrente está a realizar?;

Objetivo 5. Perceber se o Marketing de Guerrilha já foi ou irá fazer parte da estratégia de comunicação dos (CNF);

Objetivo 6. Analisar a opinião dos clubes à pergunta principal da tese:

“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO
FUTURO DA COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

3. População

Inquéritos:

Como referido anteriormente, a amostra será de 300 indivíduos maiores de idade, considerando o universo de 10.356.117 indivíduos residentes em Portugal Continental, (segundo fonte do *Marketeer* / Censos 2011).

Estudos de caso:

O universo desta investigação será o conjunto dos (CNF) que se situem em Portugal. Assim incluem-se, nesse universo os mais de 50 (CNF) profissionais, inscritos na Federação Portuguesa de Futebol (FPF) e na Liga de Clubes.

Em termos de Unidade Básica de Amostragem, serão considerados todos os (CNF) avaliados em estudo. Foram entrevistados quatro clubes, sendo eles: Atlético Clube de Portugal (ACP); Grupo Desportivo Estoril Praia (GDEP); Sport Lisboa e Benfica (SLB) e Sporting Clube de Portugal (SCP).

É importante realçar que os entrevistados nos clubes fossem os Diretores / Responsáveis pelo departamento de Marketing ou Comunicação dos mesmos, (digo isto, porque existem muitos clubes que não possuem os departamentos específicos da área em estudo).

4. Fontes de informação

De acordo com a autora (**BELLUZO**, em **2003 (23)**), podemos classificar e dividir as fontes de informação em três sub conjuntos: primárias, secundárias e terciárias.

A autora, informa ainda que a verdadeira definição **de Fontes de informação** é tão simples como:

“São os meios utilizados para equacionar problemas informacionais estabelecidos pelo esforço de converter as necessidades em resultados práticos através das diversas formas de conhecimento.”

Fontes primárias

Novas informações ou novas interpretações de ideias ou registos de observações.

“são factos vindos diretamente das fontes e não podem ser mudados ou adulterados”.

Exemplos:

Congressos e conferências; Legislação; Nomes e marcas comerciais; Normas técnicas; Patentes; Periódicos; Projetos e pesquisas em andamento; Relatório técnico; Teses e dissertações; Traduções;

Fontes secundárias:

“Contêm, informações sobre documentos primários e são arranjadas segundo um plano definitivo; são na verdade, os organizadores dos documentos primários e guiam o leitor para eles”. (**CUNHA**, em **2001 (24)**).

Exemplos:

Base de dados e banco de dados; Bibliografias e índices; Biografia; Catálogos de bibliotecas; Centros de pesquisas e laboratórios; Dicionários e enciclopédias; Dicionários Bilíngues e Multilíngues; Feiras e exposições; Filmes e vídeos; Fontes históricas; Livros e manuais.

Fontes terciárias

Têm como função principal ajudar o leitor na pesquisa de fontes primárias e secundárias, sendo que, na maioria, não trazem nenhum conhecimento ou assunto como um todo, isto é, são sinalizadores de localização ou indicadores sobre os documentos primários ou secundários, além de informação fatural. (**CUNHA (24)**).

Exemplos:

Bibliografia de bibliografia; Bibliografia e centros de informação; Diretórios; Financiamento e fomento à pesquisa; Guias bibliográficos e Revisões de literatura.

Ao analisarmos todas estas fontes de informação e se as implementarmos nas opções metodológicas escolhidas anteriormente, classificaria como: **Inquéritos** e os **Estudos de caso / Entrevistas** nos clubes de futebol, como pesquisas primárias)

Inquéritos: Será uma das fontes de informação que irei exercitar neste trabalho. Irão complementar a informação que retirar das entrevistas nos clubes.

Neste ponto também poderei dizer ou contra dizer se a visão / estratégia dos clubes está a ir na mesma direção e opinião do público não especializado. Deste cruzamento de informação poderei retirar informações pertinentes.

Quanto aos **Estudos de caso**, penso que foram duas as fontes de informação, mais pertinentes para o bom funcionamento do trabalho:

Entrevistas, são uma das mais importantes fontes de informação num estudo de caso. As entrevistas desenvolvidas para os estudos de caso apresentados nesta investigação apresentam-se sobre a forma de entrevista semi formais / estruturadas, onde o entrevistado poderá transmitir opiniões e comentários ao tema da questão, sem contudo sair da linha de questões desenvolvida, com o objetivo de que as respostas finais venham a consolidar a informação obtida anteriormente.

Para o efeito foi criado um *script* de entrevista, que facilitará o decorrer da mesma e que permitam ao investigador e ao entrevistado margem para explorar os temas. Este *script* encontra-se no (**Anexo III**) e foi enviado por *email* aos entrevistados antes do encontro e entregue também com o decorrer da entrevista para permitir a compreensão dos objetivos da mesma e a respetiva sequência das questões.

Observação Direta, foram igualmente importantes estas observações informais, as mesmas são relativas à visita das instalações dos clubes entrevistados, não são contudo relevantes para o estudo em si, uma vez que não foram observados momentos de desenvolvimento de campanhas ou ações de Marketing de Guerrilha ou outros que pudessem consubstanciar o estudo.

Foram importantes estas visitas pois permitiram obter documentação pertinente para o estudo e facilitaram a disponibilidade e descontração dos entrevistados no momento da entrevista.

5. Critérios de qualidade da investigação

Podemos considerar quatro critérios para avaliar a qualidade da nossa investigação:

VALIDADE DE CONSTRUCTO

VALIDADE EXTERNA / GENERALIZAÇÃO

CONFIANÇA OU FIABILIDADE

VALIDADE INTERNA

Validade de constructo

Segundo o autor (**YIN**, em **2003 (25)**), defende que a validade de constructo é tida como subjetiva, pois é “difícil concluir sobre se as conclusões refletem factos ou opiniões do entrevistador.”. Contudo este estudo tomou em consideração as soluções propostas de avaliar múltiplas fontes de informação, permitindo assim garantir, não só, a credibilidade das conclusões obtidas, mas também, uma rede de evidências relacionadas com as questões colocadas.

Validade externa ou de generalização

Colocamos a seguinte questão: “ Se o estudo se baseia num só caso, como pode conduzir a conclusões gerais? Para que servem os resultados de um estudo de caso?”

Para (**PUNCH**, em **1998 (26)**), trata-se de uma questão falsa. Em primeiro lugar, há estudos de caso em que a generalização não faz sequer sentido, não se coloca, porque o estudo está justificado à partida pela unicidade, pelo carácter extremo, ou ainda pelo facto do caso ser irrepetível.

Para (**GOMEZ, FLORES & JIMENEZ**, em **1996 (27)**), um estudo de caso está ainda justificado à partida numa outra situação, a do carácter crítico, isto é, pelo grau com que permite confirmar, modificar, ou ampliar o conhecimento sobre o objeto que estuda, contribuído assim para a construção teórica do respetivo domínio do conhecimento.

Para (**PUNCH (26)**), há duas formas de tornar os resultados de um estudo de casos generalizáveis, dependendo dos objetivos do estudo em si e da forma como os dados são analisados: **a conceptualização**, significa, no pensamento do autor, que na condução do caso o investigador esteja mais preocupado em interpretar do que descrever, ou seja, em chegar a novos conceitos que expliquem algum aspeto particular do caso que analisa.

O desenvolvimento de proposições ou hipótese, significa que o investigador, baseado no seu caso, consegue avançar uma ou mais proposições / hipóteses novas que liguem / relacionem conceitos ou fatores dentro do caso.

Confiança ou fiabilidade

Em termos gerais, a fiabilidade (fidelidade, fidedignidade) de um estudo científico, seja ele de cariz quantitativo ou qualitativo, está relacionada com a replicidade das conclusões a que se chega, ou seja, com a possibilidade de diferentes investigadores, utilizando os mesmos instrumentos conseguirem chegar a resultados semelhantes. Na prática, trata-se de verificar se os dados recolhidos na investigação são estáveis no tempo e se têm consistência interna, sobretudo se procederem de fontes múltiplas.

Se na investigação quantitativa este requisito se alcança com o recurso a instrumentos fiáveis e técnicas padronizadas para a recolha de dados, num estudo de caso, a situação é distinta, porque por um lado o investigador é o principal, e muitas vezes o único “instrumento” do estudo.

Validade interna

Refere o rigor ou a precisão dos resultados obtidos, ou seja, o quanto as conclusões obtidas representam e /ou explicam a realidade estudada. Para (**PUNCH (26)**), é importante reduzir ao mínimo a influência da subjetividade inerente ao investigador. No fundo trata-se de equacionar a legitimidade para se inferir dos dados, ou seja, verificar até que ponto “as interpretações que o investigador faz não são fragmentos da sua imaginação”, o que se traduziria em falta de objetividade das conclusões obtidas no estudo.

A “arte” do estudo de caso, o autor (**STAKE, em 1995 (28)**), considera que o investigador tem as confirmações necessárias para aumentar a credibilidade das interpretações que faz, e, para isso, deverá recorrer a um (ou vários) “protocolos de triangulação” (*triangulation protocols*), que existem para o efeito:

- Triangulação das fontes de dados, em que se confrontam os dados provenientes de diferentes fontes;
- Triangulação do investigador, em que entrevistadores / observadores procuram detetar desvios derivados da influência do fator “investigador”;
- Triangulação da teoria, em que se abordam os dados partindo de prespetivas teóricas e hipóteses diferentes;
- Triangulação metodológica, em que para aumentar a confiança nas suas interpretações o investigador faz novas observações diretas com base em registos antigos, ou ainda procedendo a múltiplas combinações “inter metodológicas”, (aplicação de um **questionário** e de uma **entrevista semi estruturada**).

6. Procedimentos

Nesta fase do trabalho irei relatar todos os procedimentos que efetuei para analisar as duas vertentes de estudo deste trabalho.

Questionário / Inquérito

Realizado para uma amostra de 350 indivíduos, através da plataforma *online* de questionários *SurveyMonkey* (líder de questionários *online*).

Por se tratar de um trabalho de extrema importância para mim, adquiri o plano Premium para evoluir e personalizar ainda mais as minhas perguntas / respostas.

Apenas um *link*, serviu para poder publicar o meu questionário no *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* e aumentar o poder de resposta ao mesmo. Num espaço de 15 dias tinha as 350 respostas pretendidas, permitindo-me avançar este tema com mais cautela e rapidez.

O questionário serviu para analisar o que o público geral pensa dos temas desta tese: Acomunicação dos (CNF) e a implementação da ferramenta Marketing de Guerrilha na comunicação dos mesmos.

Entrevistas / Estudos de caso

As fases que constituíram o processo dos estudos de caso analisados, de forma a obter a apresentação e o enquadramento temporal das entrevistas planeadas:

1. Escolha dos (CNF) a entrevistar, nomeadamente localizados no distrito de Lisboa, de forma a facilitar o processo de visitas e os múltiplos contatos físicos por parte do investigador e dos responsáveis dos respetivos clubes de futebol. Esta escolha, foi planeada e pensada, para perceber diversos pontos de vista de vários clubes: grandes, pequenos, locais, nacionais, recentemente comprados, etc;
2. Estabelecimento de contatos privilegiados dentro dos clubes, facilitando toda a comunicação, troca de informação / documentação entre o investigador e os responsáveis pela comunicação ou marketing dos respetivos clubes;
3. Envio do *script* das entrevistas, sete dias antes do agendamento da reunião presencial. Neste ponto é de extrema importância que a entrevista fique devidamente agendada;

Serve para transparecer as questões solicitadas e por consequência potenciar ainda mais as conclusões a retirar desta investigação. Por sua vez, ajuda o entrevistado também a preparar-se e a familiarizar-se com o tema da mesma;

4. Realização da entrevista pelo investigador com recurso ao *script* entregue ao entrevistado no momento, sendo reforçado de forma verbal, o que se pretendia com a mesma e pedida permissão para a gravação. Foi também no dia da entrevista pedida a utilização de informação, como logotipos, campanhas ou dados dos clubes obtidos através de outras fontes;

5. Depois de todas as entrevistas serem trabalhadas, analisadas e as respetivas conclusões tomadas, foi feito um contato posterior para a revisão dos conteúdos expressos neste trabalho. Este contato também foi importante pois permitiu, mais uma vez, pedir informação e autorizações adicionais.

IV. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO RECOLHIDA

1. Questionários

Como já foi referido anteriormente, pretendia com esta investigação, não só, analisar os (CNF), considerados como especialistas na área e no mercado de estudo, mas também, o público em geral que na sua maioria, são amantes de um clube, apreciam as suas comunicações e têm uma opinião formalizada mas não especializada no assunto em questão.

É importante saber junto dos mesmos qual a opinião que tiram do panorama geral da comunicação desportiva que hoje em dia é praticada pelos clubes de futebol nacionais.

Com estes questionários queria também compreender se os portugueses estão familiarizados com o conceito Marketing de Guerrilha e perceber se o mesmo poderia ser uma peça influente no futuro da comunicação dos (CNF).

Saber quais são os Fatores Críticos de Sucesso e os Meios de Comunicação preferidos por este público poderá também trazer respostas interessantes e ajudar-me a provar e a credibilizar algumas conclusões que retirarei desta investigação.

Quanto ao questionário o mesmo é dividido em 14 respostas, entre elas encontramos perguntas de resposta aberta e fechada, quantitativas, qualitativas e de escolha múltipla.

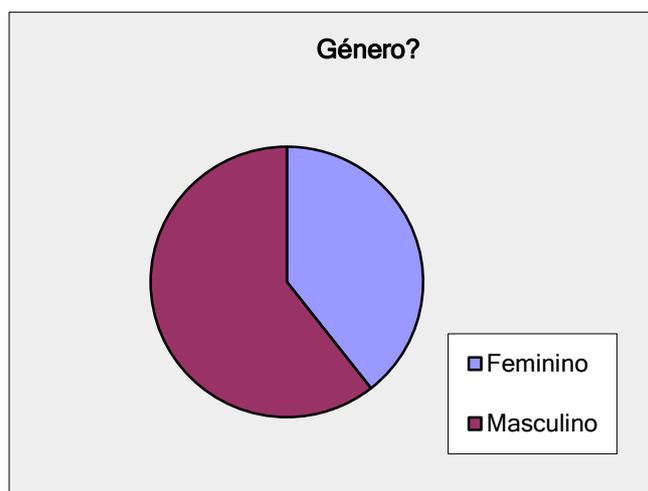
Podemos consultar o questionário, no (**Anexo II**).

1.1. Análise da documentação

Pergunta 1: Género?

Answered question: 345

Skipped question: 5



<i>Answer Options</i>	<i>Response Percent</i>	<i>Response Count</i>
Feminino	39,4%	136
Masculino	60,6%	209

Imagem 5. Dados Estatísticos Questionário Q.1

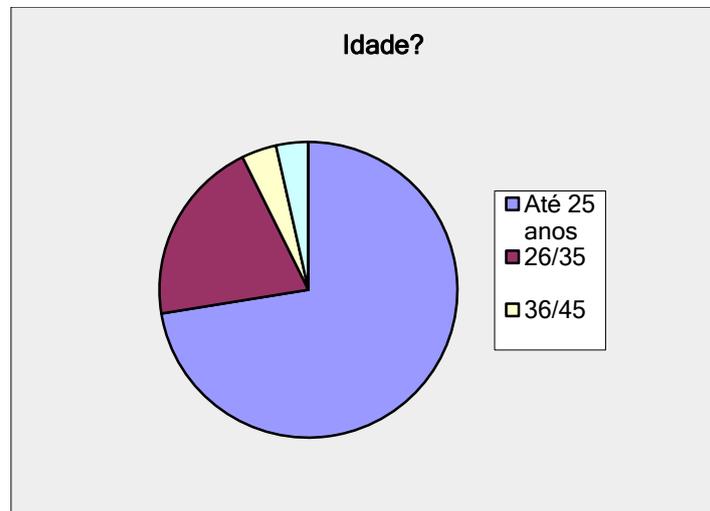
Nota: Nesta pergunta muito simples só posso retirar uma informação, ao longo dos anos, está-se a tornar mais visível, o aumento significativo do número de mulheres que se interessam, assistem, comentam e que inclusivamente já fazem parte do mundo do futebol / desporto.

Conclusão Inicial: Já não são só os homens a irem ao futebol!

Pergunta 2: Idade?

Answered question: 345

Skipped question: 5



<i>Answer Options</i>	<i>Response Percent</i>	<i>Response Count</i>
Até 25 anos	72,5%	250
26/35	20,3%	70
36/45	3,8%	13
46/55	3,5%	12
+ 55 anos	0,0%	0

Imagem 6. Dados Estatísticos Questionário Q.2

Nota: Esta pergunta tinha 5 respostas de escolha, procurei subdividir pela forma acima identificada.

A resposta que obteve mais escolhas foi **até 25 anos**, com **250 respostas** contadas, referenciando uns expressivos **(72,5%)**.

A opção **26 / 35 anos** foi a segunda mais respondida, com **70 escolhas (20,3%)**, **36 / 45 anos** contabilizou **13 respostas (3,8%)**.

Nas restantes opções, dos **46 / 55 anos** obtive **12 respostas (3.5%)** e **+ 55 anos** contabilizou **0 respostas**.

Numa época em que os clubes de futebol nacionais têm dificuldade em angariar novos sócios e a sua respetiva manutenção. É importante redefinir os jovens como um segmento de público-alvo muito importante e analisar ao pormenor todos os seus dados, porque no fundo

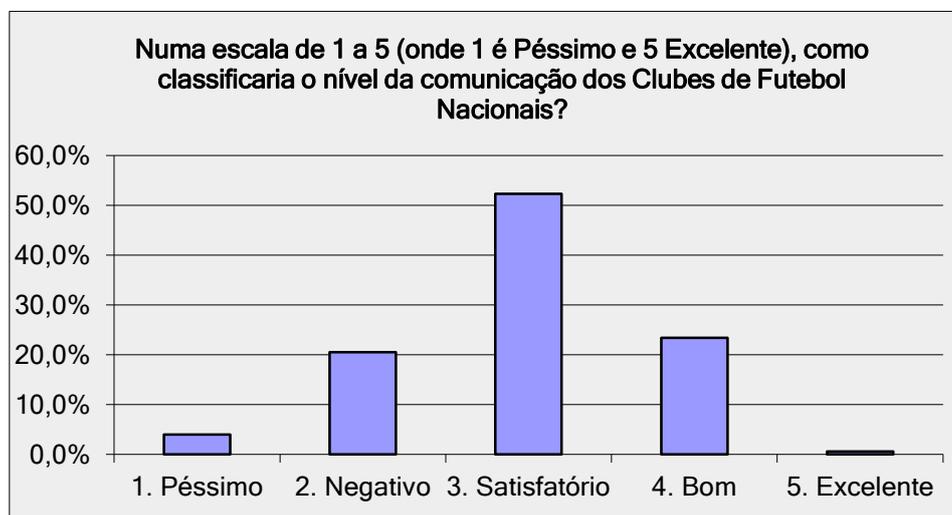
“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA
COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

eles serão o futuro dos clubes. Esta percentagem de jovens no meu questionário, não foi por acaso, foi pensada e definida com este propósito.

Os sócios com + **de 55 anos**, serão quase sempre fiéis e não precisam da comunicação do clube para se sentirem, mais ou menos atraídos pelo clube. O amor pelo clube está lá e nada o vai fazer desaparecer.

Pergunta 3: Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é Muito Mau e 5 Excelente) como classificaria o nível da Comunicação Desportiva Nacional?

Answered question: 346
Skipped question: 4



<i>Answer Options</i>	<i>Response Percent</i>	<i>Response Count</i>
1. Péssimo	4,0%	14
2. Negativo	20,5%	71
3. Satisfatório	52,3%	181
4. Bom	23,4%	81
5. Excelente	0,6%	2

Imagem 7. Dados Estatísticos Questionário Q.3

Nota: Com esta pergunta pretendia, de forma geral, identificar como o público em geral classifica o nível da comunicação realizada pelos (CNF).

Das 346 respostas respondidas, 14 responderam que o nível é péssimo (4%), 71 têm opinião que o mesmo é negativo (20,5%). No total obtive **85 respostas que consideram que a comunicação praticada pelos clubes é de forma geral negativa.**

Contudo a resposta mais abundante, é mesmo o **nível satisfatório, com 181 escolhas, (52,3%).**

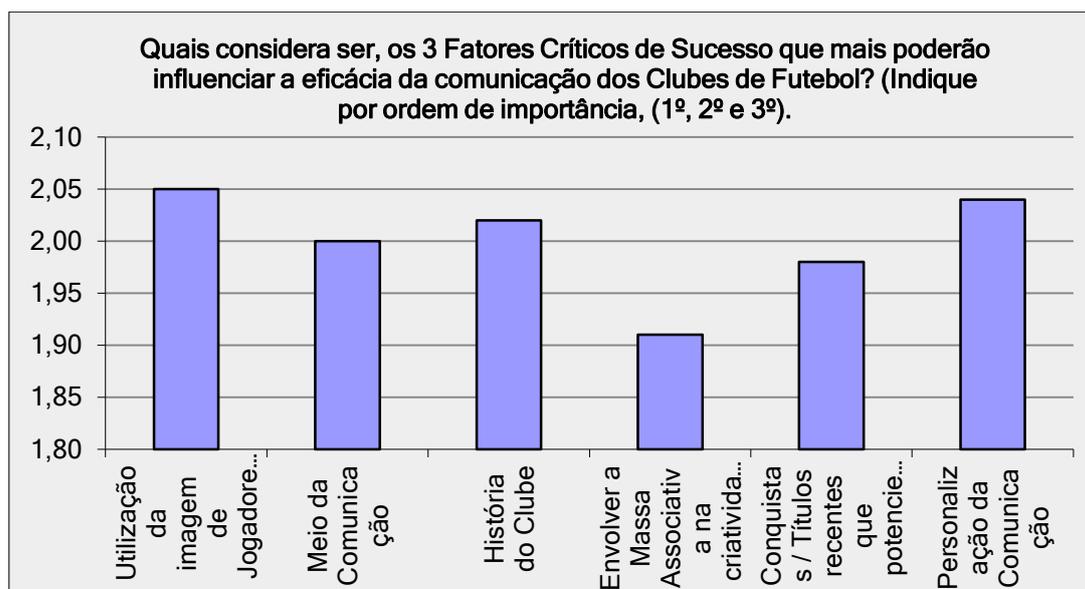
81 respostas consideram que o nível é bom (23,4%) e apenas 2 indivíduos referem que é excelente (0,6%).

Conclusão Inicial: O nível geral da comunicação dos (CNF) é considerado em média como satisfatório. Com uns expressivos (52,3%) e 181 respostas.

Pergunta 4: Quais considera ser, os 3 Fatores Críticos de Sucesso que mais poderão influenciar a eficácia da Comunicação dos Clubes de Futebol, (indique por ordem de importância, (1, 2 e 3)?

Answered question: 345

Skipped question: 5



<i>Answer Options</i>	<i>Response Average</i>	<i>Response Total</i>	<i>Response Count</i>
Utilização da imagem de Jogadores na comunicação	2,05	384	187
Meio da Comunicação	2,00	356	178
História do Clube	2,02	210	104
Envolver a Massa Associativa na criatividade da comunicação	1,91	378	198
Conquistas / Títulos recentes que potenciem a mesma	1,98	386	195
Personalização da Comunicação	2,04	348	171

Imagem 8. Dados Estatísticos Questionário Q.4

Nota: Esta questão é sem dúvida, uma das mais importantes que pretendia com a realização deste questionário. Saber quais os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que o público mais aprecie que seja comunicado é fundamental para podermos aplicar a nossa estratégia de comunicação.

Podemos analisar, a partir do gráfico em cima demonstrado que todas as opções de resposta apresentam uma *average* / média bastante semelhantes e muito próximas umas das outras.

A resposta mais respondida, com **198 respostas** e que curiosamente tem a média mais baixa (**1,91%**), é a **Envolvência da Massa Associativa na criatividade da comunicação**. Pode-se afirmar que este (FCS), junto desta amostra é o mais influente entre os 6 identificados.

O fator das **Conquistas e títulos recentes**, assume a **2ª opção** mais respondida com 195 respostas, apresentando uma média mais perto dos **2% (1,98%)**.

O **Meio da comunicação**, com uma média de (**2,00%**) e um total de 356 pontos, foi a **3ª resposta mais solicitada, com 178 respostas**.

O (FCS), a **História do clube**. Apresentou uma média de (**2,04%**).

A **personalização da comunicação** é a **5ª opção** menos votada, com um total de 171 respostas e com uma média de (**2,04%**).

Utilização da imagem de jogadores na comunicação é a que têm a média mais elevada a rondar os 2,05%, com um total de 384 pontos e 187 respostas, **foi a 6ª opção mais respondida** das 6 opções disponíveis.

Conclusão Inicial: Os **3 (FCS)** mais importantes foram:

1º Envolvência da massa associativa na criatividade da comunicação;

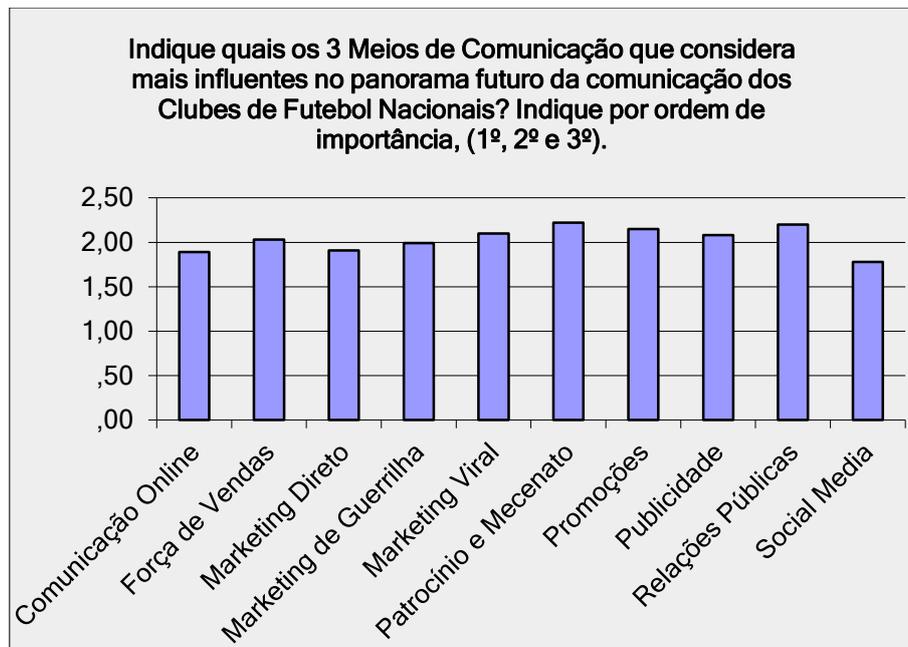
2º Conquistas / Títulos recentes que potenciem a mesma;

3º Meio da comunicação

Pergunta 5: Indique quais os 3 Meios de comunicação que considera mais influentes no panorama futuro da comunicação desportiva, (indique por ordem de importância, (1, 2 e 3)?

Answered question: 341

Skipped question: 9



<i>Answer Options</i>	<i>Response Average</i>	<i>Response Total</i>	<i>Response Count</i>
Comunicação Online	1,89	339	179
Força de Vendas	2,03	61	30
Marketing Direto	1,91	172	90
Marketing de Guerrilha	1,99	189	95
Marketing Viral	2,10	260	124
Patrocínio e Mecenato	2,22	133	60
Promoções	2,15	153	71
Publicidade	2,08	296	142
Relações Públicas	2,20	132	60
Social Media	1,78	300	169

Imagem 9. Dados Estatísticos Questionário Q.5

Nota: Nesta pergunta é importante referenciar quais os meios de comunicação mais importantes, esta pergunta está muito relacionada com a 4ª, porque poderá ser igualmente de extrema importância. Saber onde vamos comunicar é algo que nos interessa. Temos a

informação das pessoas que recebem essas comunicações é vantajoso porque aumenta significativamente a potencialidade da nossa estratégia.

Mais uma vez as respostas a esta pergunta provaram que todos os meios são importantes, havendo uma aproximação de resultados em quase todos os meios apresentados. Esta é uma conclusão importante, pois diz-nos que enquanto mais meios a nossa comunicação entrar, mais sucesso e visibilidade terá a mesma.

Os resultados alcançados relatam que a vertente *online* é a mais relevante e importante para os indivíduos.

Ora vejamos, o meio das **Redes Sociais (*Social Media*) conquistou o primeiro lugar**, com a média mais baixa (**1,78%**) e um total de **169 respostas** (2ª mais respondida).

O **2º meio** mais votado é a **Comunicação *Online***, com **179 respostas**, apresentando uma média um pouco mais alta (**1,89%**) que as *Social Media*.

O **Marketing Direto** foi o 3º meio mais votado, com a 3ª média mais baixa de (**1,91%**), curiosamente contemplando apenas **90 respostas**.

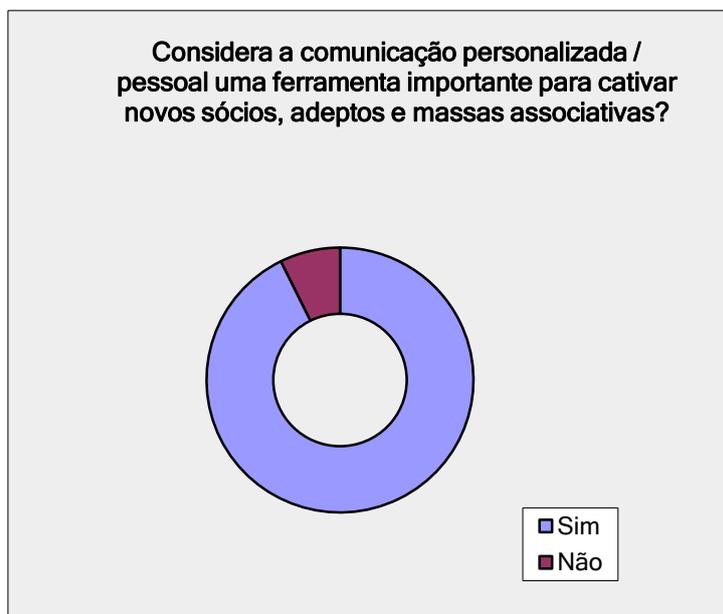
A surpresa foi a presença do **Marketing de Guerrilha**, como o quarto meio de comunicação, com uma média de (**1,99%**) obtendo mais respostas (**95**), que o **3º meio** mais votado (**Marketing Direto**). Indicando que esta forma de comunicar está a emergir cada vez mais, na vida dos portugueses e nas próprias formas das empresas comunicarem.

Conclusão Inicial: Importância da Internet, dos Meios *online* e das Redes sociais. A emergência do Marketing de Guerrilha / Viral. A decrescente importância dos meios de Patrocínio e Mecenato e Relações Públicas.

Pergunta 6: Considera a comunicação personalizada / pessoal uma ferramenta importante para cativar novos sócios, adeptos e massas associativas?

Answered question: 344

Skipped question: 6



<i>Answer Options</i>	<i>Response Percent</i>	<i>Response Count</i>
Sim	92,7%	319
Não	7,3%	25

Imagem 10. Dados Estatísticos Questionário Q.6

Nota: 92,7 % das respostas responderam que a comunicação pessoal ou personalizada é **uma aposta muito forte** para cativar novos sócios, adeptos e massas associativas. Das 346 respostas adquiridas (**319**), refletem esta diferença abismal nos valores.

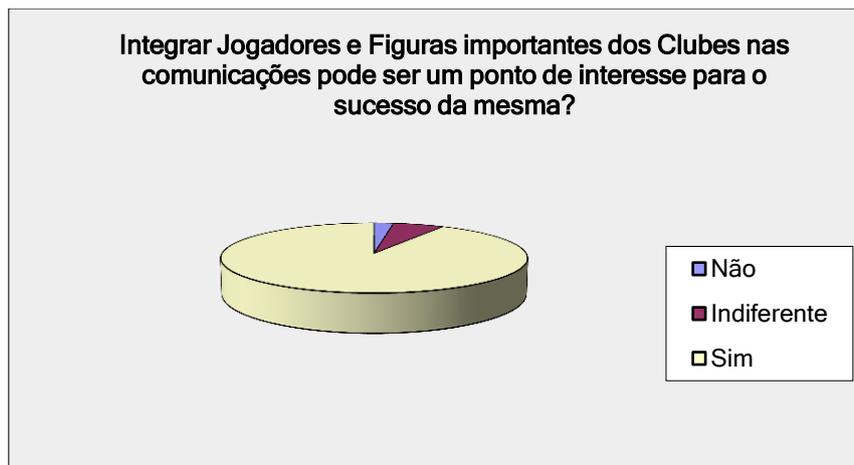
Por sua vez, obtive **25 respostas**, equivalentes a **7,3%** das respostas totais, que consideram que este (FCS), não é importante para ajudar um clube a atrair novos sócios.

Conclusão Inicial: A comunicação pessoal e personalizada é uma forte aposta para os clubes potenciarem campanhas para adquirir um maior número de novos sócios.

Pergunta 7: Integrar jogadores e figuras importantes dos clubes nas comunicações pode ser um ponto de interesse para o sucesso da mesma?

Answered question: 343

Skipped question: 7



<i>Answer Options</i>	<i>Response Percent</i>	<i>Response Count</i>
Não	2,3%	8
Indiferente	6,1%	21
Sim	91,5%	314

Imagem 11. Dados Estatísticos Questionário Q.7

Nota: (91,5 %) das respostas, responderam que integrar jogadores e figuras importantes nas comunicações pode ser um fator de interesse para que a mesma tenha uma taxa de sucesso maior. Das 347 respostas, **314** afirmaram este ponto de vista.

21 respostas, isto é, **(6,1%)** das respostas total, afirma que o aparecimento dos jogadores e figuras públicas importantes, será indiferente para o sucesso de uma comunicação.

Respondendo que **não consideram importante**, o facto de integrar jogadores e figuras públicas na comunicação dos clubes, alcançou uma **percentagem a rondar os 2%**, equivalendo a **8 respostas** totais.

Conclusão Inicial: Para potenciar as nossas ações, campanhas ou estratégias de comunicação é importante integrar jogadores e figuras públicas importantes dos (CNF).

Pergunta 8: Na sua opinião, o que mudaria na vertente comunicacional dos clubes desportivos? Que sugestões tem para dar?

Answered question: 156

Skipped question: 194

“Envolver mais os adeptos no dia-a-dia, treinos, etc. Os clubes têm que se mostrar mais aos seus adeptos”.

“Maior interação com a massa adepta, promovendo a importância que cada pessoa tem na vida do clube”.

“Maior transparência e frontalidade com os adeptos, de forma a que se sintam parte integrante do clube”.

“Têm de existir uma maior envolvência e proveito da comunicação digital”.

“Maior criatividade das iniciativas (ex: Camarata coca-cola no Estádio da Luz)”.

“Originalidade, sinto que a comunicação é sempre a mesma. O fator surpresa e *fun* desperta a atenção nas pessoas. Diversidade na oferta, realizar eventos e atividades para além dos jogos de futebol. Ou durante os jogos surpreender os adeptos com algo "fora da caixa”.

“Mais direcionado ao *target*, que não tem obrigatoriamente de ser 'homens dos 5 aos 60”.

Nota: Pergunta de resposta aberta, o número de *skip questions* é extremamente elevado, a rondar os (55%). Contudo, as pessoas que responderam trouxeram algo de verdadeiro e que para elas seria pertinente mudar na atual vertente comunicacional dos (CNF).

Os exemplos em cima, são alguns dos que achei mais interessantes colocar, não só, por serem constantemente repetidos, bem como, o caso da transparência, da maior envolvência e da originalidade das campanhas, a importância e a relevância em trazer algo novo no dia a dia da comunicação dos (CNF).

Conclusão Inicial: A Envolvência, a Transparência, a Interação, a Originalidade / Criatividade das campanhas praticadas, a Redefinição dos *targets* dos clubes são alguns dos aspetos que a amostra mudava no panorama comunicacional dos (CNF).

Pergunta 9: Considera que ações de rua, isto é, ações inesperadas como o Marketing de Guerrilha podem fazer a diferença, para que os clubes se aproximem ainda mais no futuro, dos seus clientes / sócios?

Answered question: 343

Skipped question: 7



<i>Answer Options</i>	<i>Response Percent</i>	<i>Response Count</i>
Não	6,7%	23
Indiferente	19,2%	66
Sim	74,1%	254

Imagem 12. Dados Estatísticos Questionário Q.9

Nota: O objetivo desta pergunta é simples e pretende perceber se o público geral considera ou não o **Marketing de Guerrilha**, como uma ferramenta capaz de aproximar os (CNF), aos seus adeptos?

A grande maioria afirma que o **Marketing de Guerrilha**, poderá ser uma ferramenta **extremamente importante**, neste específico capítulo, aproximação dos (CNF) aos seus (sócios, simpatizantes e massas associativas). Das 343 respostas obtidas, **254 respostas**, isto é, **(74,1%)** das respostas considera que sim, que poderá ser importante.

23 respostas das 343 respondidas, afirmam que o **Marketing de Guerrilha não é uma boa ferramenta** para aproximar os clubes aos seus adeptos. Este número de respostas equivale a uns escassos **(6,7%)**.

(19,2%) das respostas totais traduzem-me que acham **indiferente** o Marketing de Guerrilha apresentar-se, como ações para aproximar os clubes aos seus adeptos. Obtivemos 66 respostas que justificam estes números.

Pergunta 10: Está familiarizado com o conceito Marketing de Guerrilha?

Answered question: 342

Skipped question: 8



<i>Answer Options</i>	<i>Response Percent</i>	<i>Response Count</i>
Nunca ouvi falar	14,9%	51
Vagamente	53,8%	184
Sim. Perfeitamente	31,3%	107

Imagem 13. Dados Estatísticos Questionário Q.10

Nota: Esta pergunta serviu para identificar o nível de conhecimento do público em geral sobre este género de Marketing. As respostas trouxeram-me algo surpreendente.

Apenas **51 respostas**, das 342 respondidas, **nunca ouviram falar** desta ferramenta de marketing, correspondendo significativamente a **(15%) do total de respostas**. Estes números podem passar rapidamente a positivos se estes indivíduos forem alvo de alguma ação ou campanha de Marketing de Guerrilha.

A opção, **Sim vagamente**, corresponde é respondida por **(31,3%) alcançando um total de 107 respostas**. Este é um bom indicador, visto que um terço dos indivíduos questionados estão a par do tema e muitos consideram o **Marketing de Guerrilha** como uma ferramenta eficaz, diferente e inovadora.

A surpresa, que no meu entender, poderá ser uma oportunidade e uma força para a realização e desenvolvimento deste trabalho está precisamente nesta opção. Ora vejamos, a **opção vagamente**, atingiu mais de metade das respostas (**184**), correspondendo a cerca de (**53,8%**) do total das respostas.

Tudo leva a crer que as pessoas que responderam a esta opção, sabem o significado deste género de marketing. Sabem na teoria, no papel, mas nunca viveram uma experiência originada por esta ferramenta, muitos se calhar, já foram alvos destas campanhas e não associaram.

O importante neste ponto é identificar que o conhecimento já existe no público, algo que não acontecia nos inícios do século (**XX**), mas o mesmo não se reflete na prática, apesar do *boom* dos últimos anos, onde muitas empresas / (**CNF**) já incorporaram este tipo de ações nas suas estratégias de comunicação.

Conclusão Inicial:

(85,1%) das respostas têm conhecimento sobre o tema;

(84,1%) dos inquiridos apesar de saber o conceito, nunca deve ter sido surpreendido com uma campanha de Marketing de Guerrilha.

Pergunta 11: Se respondeu sim, na questão 10., dê um exemplo de uma ação de Marketing de Guerrilha que possa, na sua opinião, fazer a diferença para que os clubes nacionais consigam a tão desejada aproximação?

Answered question: 95

Skipped question: 255

“Fazer um apanhado com um jogador a um adepto”.

“Colocar atletas na rua a realizarem diversas atividades quotidianas ou a fingir que trabalham em determinado estabelecimento, por exemplo, dos patrocinadores”.

“*Flashmob* de jogadores”.

“Criar um dia mensal em que um sócio acompanhe a equipa no pré-jogo”.

“Aquando da passagem de pessoas por *muppis* nas ruas, soltar-se um rugido de um leão”.

“Emblemas com a forma do leão nos semáforos verdes de Lisboa no caso do Sporting”.

“No metro do Porto colocar 2 lugares idênticos ao do estádio (mesmo tipo de cadeira) com a legenda: sente-se no seu *dragon seat* e viaje, este é o nosso destino!”.

“Qualquer imagem que demonstre a união dos principais clubes pode talvez ser uma boa influência...”.

“O maior exemplo que temos é do Pacos de Ferreira, pelo que sei o Marketing de Guerrilha e uma estratégia adotada por uma parte mais fraca com poucos custos contra uma mais forte. Há pouco tempo tivemos uma ação bastante original de angariação de sócios através deste mesmo método inovando a baixos custos”.

“Lançamento de uma nova camisola do clube através de uma ação de marketing de guerrilha. Recorrendo ao efeito surpresa com ídolos do clube provocando o marketing viral”.

“As boas campanhas da Heineken”.

Nota: À semelhança da anterior resposta aberta, a % das *skipp questions* é elevada, chegando a ultrapassar os 75% do total de respostas.

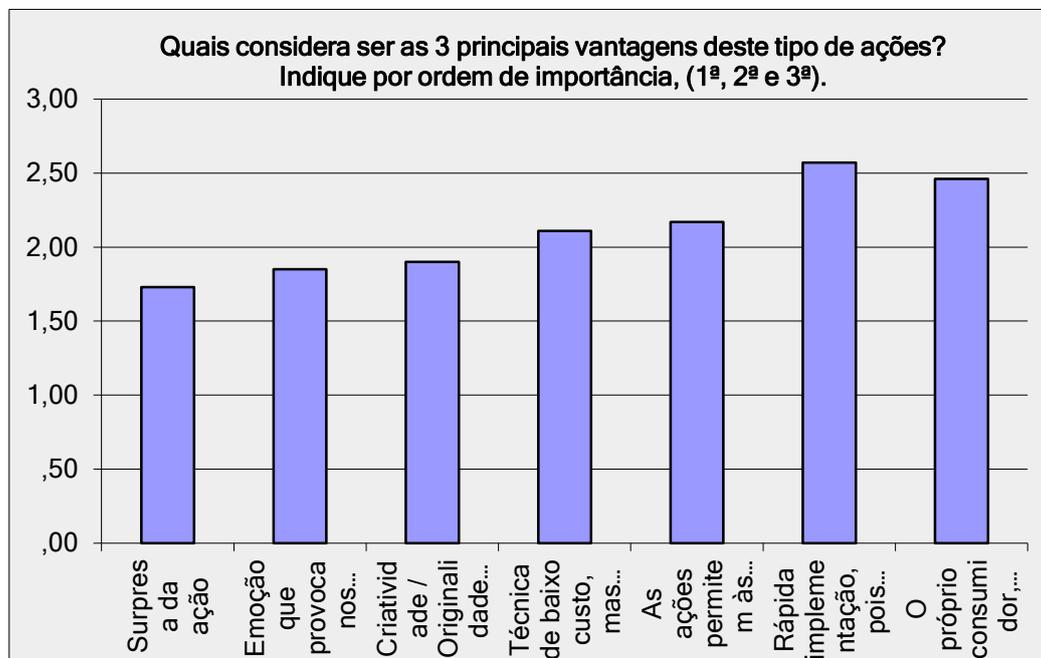
Contudo dos 95 indivíduos que responderem, apresento em cima, algumas das muitas sugestões que os mesmos forneceram. Algumas de baixo custo, mas que teriam certamente um forte impacto às pessoas que fossem surpreendidas no local.

Campanhas de fácil execução, de baixos custos, originais, surpreendentes, que implementadas da maneira certa, poderão tornar-se virais e com o *buzz* elevado.

Pergunta 12: Quais considera ser as 3 principais vantagens deste tipo de ações? Indique por ordem de importância, (1, 2 e 3).?

Answered question: 318

Skipped question: 32



<i>Answer Options</i>	<i>Response Average</i>	<i>Response Total</i>	<i>Response Count</i>
Surpresa da ação	1,73	328	190
Emoção que provoca nos participantes	1,85	354	191
Criatividade / Originalidade da ação	1,90	424	223
Técnica de baixo custo, mas com forte impacto	2,11	190	90
As ações permitem às marcas uma maior interação com o consumidor e, logo, uma maior vivência da marca	2,17	308	142
Rápida implementação, pois como não existe grande estrutura ou produção é possível implementar as mesmas em horas ou dias	2,57	95	37
O próprio consumidor, num mercado altamente saturado, tem tendencialmente maior disponibilidade para este tipo de comunicação	2,46	194	79

Imagem 14. Dados Estatísticos Questionário Q.12

Nota: Esta questão, só poderia responder quem conhecesse o tema, daí a *skipp questions* ser tão elevado (32).

Contudo, pretendia com a realização desta pergunta, descobrir o que o público considera ser as três principais vantagens do Marketing de Guerrilha.

Sem surpresa, a vantagem mais votada, foi a **Surpresa da ação**, com uma média de **(1,73%)**, obtendo um total de **190 respostas**.

A segunda vantagem mais solicitada foi a **Emoção que provoca nos participantes**, atingido as **191 respostas**, representadas por uma média de **(1,85%)**.

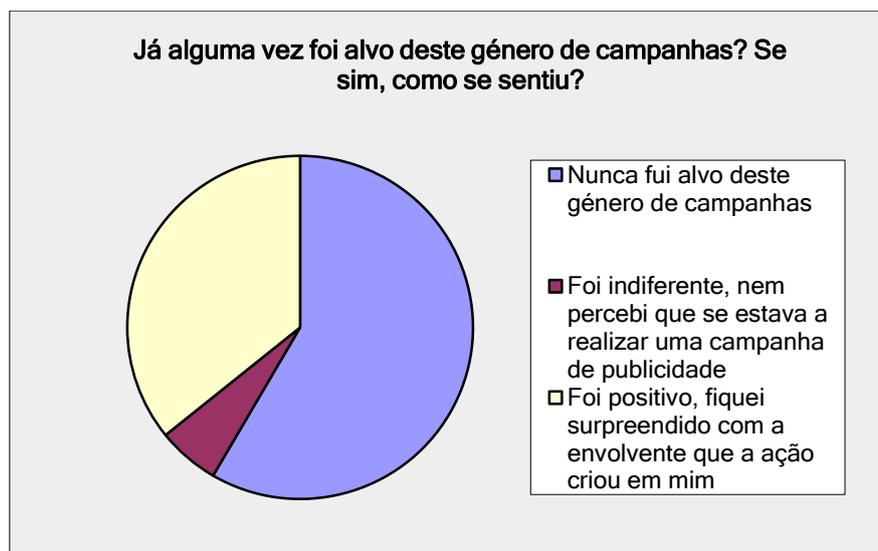
Criatividade / Originalidade das campanhas, com umas expressivas **223 respostas**, mas com uma média superior às duas primeiras vantagens **(1,90%)**, **alcançando assim a terceira posição do pódio das principais vantagens que o Marketing de Guerrilha disponibiliza.**

Técnicas de baixo custo, mas com forte impacto; As ações permitem às marcas uma maior interação com o consumidor; Rápida implementação; Saturação do cliente e tendência para maior disponibilidade para este tipo de campanhas, foram por ordem respetiva as vantagens menos escolhidas pelos inquiridos.

Pergunta 13: Já alguma vez foi alvo deste género de campanhas? Se sim, como se sentiu?

Answered question: 293

Skipped question: 57



<i>Answer Options</i>	<i>Response Percent</i>	<i>Response Count</i>
Nunca fui alvo deste género de campanhas	58,4%	171
Foi indiferente, nem percebi que se estava a realizar uma campanha de publicidade	5,8%	17
Foi positivo, fiquei surpreendido com a envolvente que a ação criou em mim	35,8%	105

Imagem 15. Dados Estatísticos Questionário Q.13

Nota: Esta é uma das principais questões desta investigação. Ter a ideia de quantas pessoas já foram alvo do Marketing de Guerrilha:

Os resultados indicam que as pessoas **que nunca foram alvo destas ações**, supera mais de metade da amostra, obtendo **(58,4%)** das respostas totais. Como já foi referido anteriormente, estes valores podem tornar-se numa oportunidade ou numa força para as comunicações dos (CNF). Estes valores indicam que o **Marketing de Guerrilha** é um género de Marketing que já é conhecido, mas que ainda não é regularmente posto em prática.

“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA
COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

(5,8%) dos inquiridos responderam **que sim, que já foram alvo deste género de ações, mas nem perceberam que estavam perante uma comunicação.** Estas escassas **17 respostas** representam que o conhecimento desta ferramenta já é um dado adquirido e presente no dia-a-dia dos portugueses.

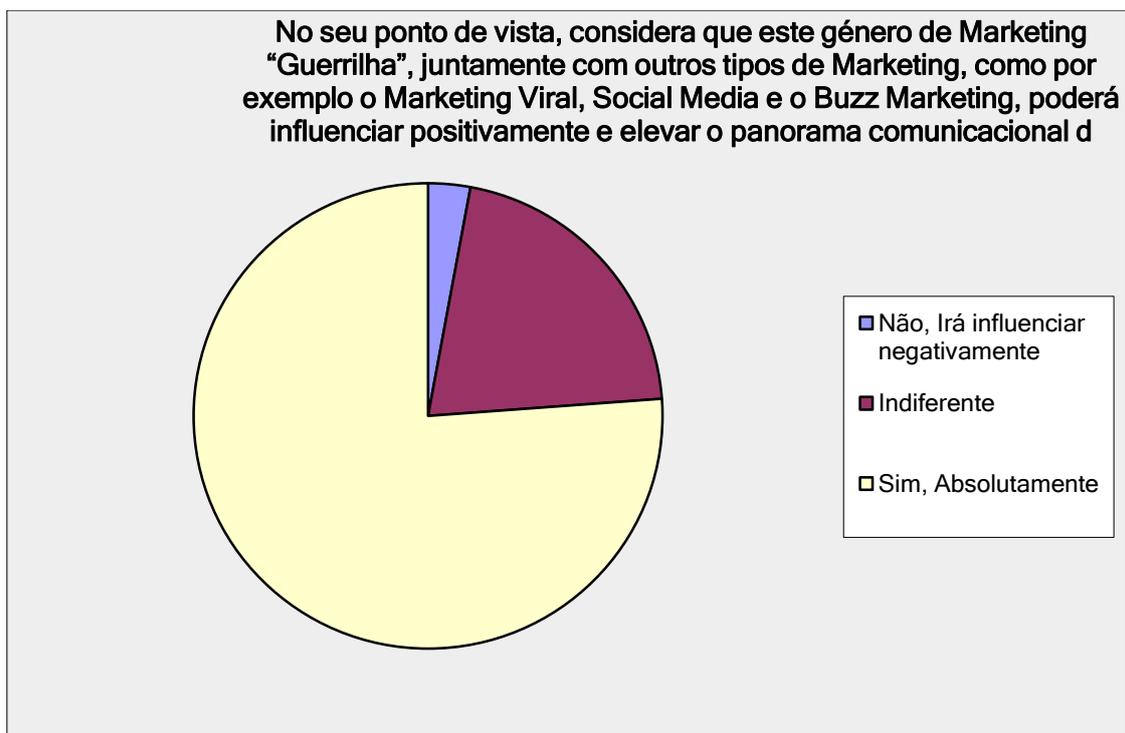
105 indivíduos, revelaram que **já foram surpreendidos por ações de Marketing de Guerrilha** e que as mesmas criaram uma envolvimento positiva entre eles e as marcas, estes indicadores representam **(35,8%)** das respostas.

Conclusão Inicial: 58,4% dos inquiridos sabem do que se trata, mas nunca foram envolvidos por este tipo de ações. **Uma oportunidade pode estar a emergir!**

Pergunta 14: No seu ponto de vista, considera que este género de Marketing “Guerrilha”, juntamente com outros tipos de marketing, como por exemplo o Marketing Viral, *Social Media* e o *Buzz Marketing*, poderá influenciar positivamente e elevar o panorama comunicacional desportivo?

Answered question: 339

Skipped question: 12



<i>Answer Options</i>	<i>Response Percent</i>	<i>Response Count</i>
Não, Irá influenciar negativamente	2,9%	10
Indiferente	20,9%	71
Sim, Absolutamente	76,1%	258

Imagem 16. Dados Estatísticos Questionário Q.14

Nota: Esta questão vem em defesa de uma afirmação enfocada, várias vezes, ao longo deste trabalho. O Marketing de Guerrilha realizado sozinho, não terá o sucesso desejado. O mesmo terá que ser adaptado a diferentes tipos de meios de comunicação.

Conforme já tínhamos referenciado os 3 principais meios de comunicação, estão ligados ao mundo *online*, à internet e à vertente digital. Uma campanha de Marketing de Guerrilha, quando incrementada e trabalhada com estes novos tipos de marketing (*Viral*, *Social Media* e *Buzz Marketing*), traduzem nas campanhas mais loucas, mais virais, mais surpreendentes e relacionais.

(76,1%) dos inquiridos representam a mesma ideia, alcançando umas **expressivas 258 respostas**.

Apenas **(2,9%)**, cerca de **10 respostas**, indicam que a associação do Marketing de Guerrilha aos outros géneros de marketing, **será prejudicial para o sucesso da comunicação** da empresa / marca ou clube de futebol.

71 respostas, identificam que **será indiferente** o Marketing de Guerrilha se associar a estes novos tipos de marketing, este número de respostas representa cerca de (20,9%) do total de respostas.

1.2. Análise e conclusões

Ao analisar / trabalhar os dados recolhidos por este questionário, obtive diversas conclusões que me ajudaram a definir e a comprovar que a minha posição inicial tem pernas para andar, (agora mais que nunca), pois os resultados falam por si.

Conforme referido anteriormente, este questionário foi apresentado a uma amostra de 350 indivíduos, entre eles amigos, família, conhecidos, amigos de amigos e desconhecidos.

Ao analisar as conclusões do mesmo, houve perguntas, umas mais que outras, que me surpreenderam pela positiva. Confesso que algumas, mesmo estando à vista de todos, não me ocorreram no início do trabalho.

Apresentarei de seguida as conclusões retiradas com a realização deste questionário. A colocação das mesmas será por pontos, para facilitar a rápida análise:

- Já não são, só os homens, que vivem, que se apaixonam e que se integram no mundo do futebol. O número de mulheres que responderam e apreciaram o questionário fala por si. Mais de 30% dos inquiridos foram mulheres a responder.

Nota 1: Como amante e apaixonado dos termos Comunicação e Futebol, não vejo os clubes a adaptar a sua comunicação neste sentido.

- Os jovens são o futuro dos (CNF), esta afirmação é simples, ou se tornam sócios, simpatizantes ou adeptos.

Este questionário foi pensado para serem jovens a responder por dois motivos: São no meu entender o público mais crítico atual dos Clubes e são aqueles que mais conhecem o conceito Marketing de Guerrilha.

Numa época em que os (CNF) estão a encontrar inúmeras dificuldades em “conquistar” novos sócios e por consequência a sua respetiva manutenção, é importante que os clubes consigam redefinir e incluir ainda mais os jovens como alvo principal das suas ações / campanhas.

- O nível geral da comunicação dos (CNF) é considerado pelos inquiridos, em média como satisfatório. Com uns expressivos (52,3%) e 181 respostas.

81 respostas afirmam que o **nível é bom** e apenas **2** com opinião que **o nível é de excelência**. Estes dados referem que as pessoas estão interessadas e apreciam as comunicações dos clubes, contudo os mesmos poderão e deverão melhorar as suas *performances* no futuro.

- Os 3 Fatores Críticos de Sucesso mais importantes que este público definiu foram:

1º Envolvência da Massa Associativa na criatividade da comunicação;

2º Conquistas / Títulos recentes que potenciem a mesma;

3º Meio da comunicação;

Nota 2: Saber o que o nosso público considera ser o mais importante de comunicar é fundamental para que a nossa campanha seja um sucesso.

- Todos os meios de comunicação são considerados importantes. Esta é uma conclusão importante, pois permite afirmar o seguinte: Se a nossa imagem tiver presente num maior número de meios mais elevada será a sua eficácia e a sua visibilidade.

Contudo os resultados alcançados relatam que a vertente *online* é cada vez mais relevante e importante para os indivíduos. Dos 3 meios mais importantes, os 3 estão ligados à vertente digital. Meios de comunicação mais importantes:

1º Redes sociais (*Social Media*)

2º Comunicação *online*

3º Marketing direto

- **92,7 %** das respostas consideram a comunicação pessoal / personalizada é como **uma aposta muito forte** para cativar novos sócios, adeptos e massas associativas.

Nota 3: Exemplo da Campanha 12º Jogador do (SCP), onde a mesma trouxe várias centenas de novos sócios.

- Os jogadores e figuras públicas importantes dos (CNF) devem ser incluídas nas comunicações. São o ativo mais palpável de qualquer clube, são eles que aderem multidões, são eles a cara dos clubes. Por consequência e segundo os inquiridos faz todo o sentido integrá-los nas comunicações.
- Maior **Envolvência**, mais **Transparência**, mais **Interação**, mais **Originalidade / Criatividade** das campanhas praticadas e uma **Redefinição dos targets** dos clubes são alguns aspectos que a amostra deste questionário mudava no panorama comunicacional dos (CNF).
- A grande maioria afirma que o **Marketing de Guerrilha, poderá ser uma ferramenta extremamente importante**, neste específico capítulo, aproximação dos (CNF) aos seus (sócios, simpatizantes e massas associativas). Das 343 respostas obtidas, **254 respostas**, isto é, **(74,1%)** das respostas considera que sim, que poderá ser importante.
- **Qual o nível de conhecimento que as pessoas têm do Marketing de Guerrilha?**

A opção **vagamente**, atingiu mais de metade das respostas (**184**), correspondendo a cerca de **(53,8%)** do total das respostas. Tudo leva a crer que as pessoas que responderam a esta opção, sabem o significado deste género de marketing. Sabem na teoria, no papel, mas nunca viveram uma experiência originada por esta ferramenta, muitos se calhar, já foram alvos destas campanhas e não associaram a experiência à comunicação.

O importante neste ponto é identificar que o conhecimento já existe no público (algo que não acontecia nos inícios do século **(XX)**), mas o mesmo não se reflete na prática, apesar do *boom* dos últimos anos, onde muitas empresas / (CNF) já incorporaram este tipo de ações nas suas estratégias de comunicação.

O estudo indica que se unificarmos a resposta vagamente, tanto para o sim, como para o não, obtemos os seguintes números:

85,1% das respostas têm conhecimento sobre o tema.

84,1% dos inquiridos apesar de saber o conceito, nunca devem ter sido surpreendidos com uma campanha de Marketing de Guerrilha.

- O público apresenta inúmeras ideias que os clubes poderiam aproveitar para futuras campanhas. De fácil execução / produção, de baixíssimos custos, muitas delas que teriam certamente um impacto forte. Dão como exemplos campanhas do SLB, do SCP, do Paços de Ferreira, do Futebol Clube do Porto, da Heineken, CocaCola, etc.

- Quando confrontadas com as **vantagens deste tipo de marketing**, sem surpresa, escolheram as que na minha opinião, estão a fazer mais falta na atual comunicação nacional desportiva:

1ª Surpresa da ação, com uma média de (1,73%), obtendo um total de 190 respostas.

2ª A Emoção que provoca nos participantes, atingido as 191 respostas, representadas por uma média de (1,85%).

3ª Criatividade / Originalidade das campanhas, com umas expressivas 223 respostas.

- **58,4%** dos inquiridos estão familiarizados com o conceito Marketing de Guerrilha, mas nunca foram envolvidos e presenciados por este tipo de ações. **Uma oportunidade pode estar a emergir!**

105 indivíduos, por sua vez, revelaram que **já foram surpreendidos por ações de Marketing de Guerrilha** e que as mesmas criaram uma envolvimento positiva entre eles e as marcas, estes indicadores representam **(35,8%)** das respostas.

Esta oportunidade está-se a tornar um sucesso!

- Conforme já tínhamos referenciado os 3 principais meios de comunicação, estão ligados ao mundo *online*, à internet e a vertente digital. Uma campanha de Marketing de Guerrilha, quando incrementada e trabalhada com estes novos tipos de marketing (*Viral, Social Media e Buzz Marketing*), traduzem-se nas campanhas mais loucas, mais virais, mais surpreendentes e relacionais.

(76,1%) dos inquiridos representam a mesma ideia, alcançando umas **expressivas 258 respostas**.

Apenas **(2,9%)**, cerca de **10 respostas**, indicam que a associação do Marketing de Guerrilha aos outros géneros de marketing, **será prejudicial para o sucesso da comunicação** da empresa / marca ou Clube de Futebol.

71 respostas, identificam que **será indiferente** o Marketing de Guerrilha se associar a estes novos tipos de marketing, este número de respostas representa cerca de (20,9%) do total de respostas.

2. Estudos de caso (Entrevistas)

Para complementar a análise ao estudo proposto neste trabalho, pretendi juntar-me aos profissionais e especialistas nas áreas de marketing ou comunicação de vários clubes.

Na verdade, são eles, que vivem, tomam e decidem o que é praticado no mercado. Eles melhor que ninguém, irão me dizer se o meu pensamento está correto e se tem pernas para andar.

Estas entrevistas, são efetuadas no terreno (instalações dos clubes), face-a-face, onde irei proceder a tão desejada entrevista. Sou da opinião, que deste modo conseguirei obter relações espontâneas entre todos os tópicos de investigação, alcançar todos os procedimentos, âmbitos e objetivos que tenho em mente com este método metodológico.

Por outro lado, alcanço não só, um maior aproveitamento de oportunidades, bem como, um maior aprofundamento de todos os temas e contextos.

O ambiente nas reuniões será o menos formal possível, promovendo a boa disposição e o aumento de confiança entre os intervenientes.

A análise e o tratamento das informações retiradas da entrevista serão trabalhadas de acordo com os objetivos finais do trabalho, as entrevistas serão transcritas para possibilitar a pós-análise.

2.1. Escolha dos clubes / Associações entrevistadas

A escolha dos clubes a entrevistar recaiu sobre os que considerava serem mais pertinentes para a análise do estudo em causa.

Uns por adotarem de forma mais regular nas suas estratégias, o Marketing de Guerrilha, outros por serem considerados mais locais, outros por terem sido comprados por investidores e outros por apresentarem um visível crescimento e expansão.

Para esta investigação, excluiu-se os clubes de futebol que não são profissionais. O investigador optou também por reduzir o número de clubes ao Distrito de Lisboa para facilitar deslocações e trocas de informação.

Todas estas entrevistas, estão sujeitas à disponibilidade por parte dos intervenientes, por isso teve que se restringir o número de clubes analisados, optando por aqueles que se encontraram mais predispostos à participação no estudo em causa.

Neste sentido, os clubes que irei entrevistar serão:

Atlético Clube de Portugal (ACP): Clube mais local, com imensa história. Recentemente foi comprado por investidores Chineses, e onde há investimento, há sempre mudanças, novos pensamentos. Uma excelente oportunidade para por em prática estes novos géneros de marketing. Será o único representante da 2ª Liga CaboVisão.

Grupo Desportivo Estoril Praia (GDEP): Clube da 1ª Liga. Nos últimos dois anos têm aumentado significativamente a sua visibilidade e os seus desempenhos desportivos. Forte oportunidade para saber qual será a sua estratégia de comunicação futura.

Sport Lisboa e Benfica (SLB) e **Sporting Clube de Portugal (SCP)**: Dois dos três maiores clubes nacionais, a escolha recai para estes dois clubes, pois são os dois clubes que apadrinharam o Marketing de Guerrilha na comunicação desportiva nacional. Ambos são os que mais apostam, investem e desenvolvem as suas estratégias nestas ferramentas / meios de marketing.

Estes foram os clubes e os motivos porque segui esta escolha, pareceram-me a mais acertada e satisfatória. Analisar casos diferentes, entre eles casos de sucesso no tema, foi para mim o motivo forte para estas opções de escolha.

2.2. Atlético Clube de Portugal

2.2.1. Descrição da organização



O **Atlético Clube de Portugal (ACP)**, clube considerado por muitos como a 4ª maior potência de futebol da cidade de Lisboa, foi fundado em 18 de setembro de 1942. Ocupa nos dias de hoje, o último lugar da 2ª Liga Cabo Visão. Recentemente acolheram um grupo de investidores Chineses que vieram para “apostar” forte no clube de Alcântara.

O (ACP), com Estatutos aprovados e publicados no Diário da República 117, III série, com data de 21 de maio de 1992 e sede no Estádio da Tapadinha em Lisboa na freguesia de Alcântara, é um clube de reconhecido mérito desportivo que organiza atividades desportivas em prol da população onde se encontra integrado.

Imagem 17. Símbolo Atlético Clube de Portugal (ACP)

2.2.2. Estratégia de comunicação

Quando confrontados com a pergunta de análise ao panorama atual da comunicação praticada pelos (CNF), o entrevistado e representante do Atlético, afirma que, “os clubes ao longo dos anos têm vindo a intensificar e a melhorar significativamente toda a sua vertente comunicacional”.

“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

“Existe nos dias de hoje, uma maior preocupação em obter a melhor estratégia para se atingir os verdadeiros objetivos. Já não se olha tanto para a quantidade de publicidade / comunicação que sai para as ruas, mas sim para a otimização da mesma”.

“Com os orçamentos destinados a esta causa a descerem desmedidamente, é urgente que os clubes encontrem novas formas de comunicar e de se expressarem perante os seus *targets*. Bons exemplos deste pensamento, são o Sporting Clube de Portugal e o Sport Lisboa e Benfica, que se encontram a realizar ações diferenciadas, ou fora do comum, pelo menos desde 2004”.

“Quanto ao Atlético, o panorama é diferencial. O clube não apresenta nenhuma estratégia / planificação de comunicação. Os seus meios de comunicação são mais tradicionais e não tanto inovadores”.

São dos poucos clubes nacionais que mantêm o Jornal desportivo mensal com o nome Atlético, sendo distribuídos gratuitamente pela zona de Alcântara.

Jornal “O Atlético”



Imagem 18. Jornal Mensal do Atlético Clube de Portugal “O Atlético”

O seu site www.atletico.pt, é um site antigo, onde são depositadas as notícias mais relevantes do clube. No mesmo encontram-se todas as modalidades do clube: Futebol, *Futsal*, Basquetebol, Escola de Natação, Escola Germano Figueiredo, Ginástica e Ténis de mesa.

“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

Sítio da Internet – Site do Atlético



Imagem 19. Site / Sítio da Internet Atlético Clube de Portugal

Por iniciativa do clube, o mesmo só tem contacto nas Redes Sociais, através do *Facebook*. Contudo a página do clube, obtém apresenta uns modestos (1.473) *likes*.

Twitter, *LinkedIn* não são uma ferramenta de comunicação para o Atlético.

Página Facebook Atlético Clube de Portugal



Imagem 20. Página Oficial do Facebook Atlético Clube de Portugal

Os seus adeptos, que sempre mostraram muita lealdade e orgulho nas suas cores, criaram uma página / grupo no *Facebook* (1.203) *likes*, (61) partilhas, onde dão o nome de “Grupo de Adeptos do Atlético de Portugal”, nele depositam imagens, textos, reportagens e informações ligadas ao clube.

Existe um *blog*, apelidado de “Atlético Sempre!” <http://viveodesporto.blogspot.pt/>, onde são “postadas” algumas das notícias de imprensa, comunicados da Direção e textos realizados por sócios, adeptos ou simpatizantes do Atlético.

O clube encontra-se também, em *sites* informativos, como o *lifecooler* e *portugalia*, disponibilizando contatos, horários e informações pertinentes sobre o Atlético.

As únicas notícias que saem para jornais desportivos nacionais, são para reportar e dar conhecimento a todos os associados e público em geral, de erros de arbitragens, notícias pertinentes do Clube, feitos históricos do Atlético, entre outros.

2.2.3. Marketing guerrilha na comunicação do Atlético

O entrevistado afirmou que nunca na História do Atlético, se realizaram campanhas ou ações de Marketing de Guerrilha na comunicação do clube.

“Sou a favor da utilização desta ferramenta no futuro da comunicação desportiva, pois com pouco, pode-se conseguir algo muito grande. Ferramenta de baixo custo, de terreno, que pode gerar inúmeros benefícios ao clube que a realiza”.

2.2.4. Conclusões do estudo de caso

Como referido anteriormente, o (ACP), foi adquirido recentemente por um grupo de investidores chineses. Atualmente com uma SAD renovada e com muito trabalho por fazer, a comunicação segundo o entrevistado, não foi considerada como tema prioritário.

Atualmente, ocupa o penoso último lugar da 2ª Liga. O Atlético olha para o futuro como uma mais valia. Com uma nova alma, o Atlético olha para o novo ano desportivo 2014/15, como um ano de mudança e pelo que foi debatido a comunicação será uma prioridade.

O clube passará obrigatoriamente a apresentar-se nas Redes Sociais (*Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* e *Vimeo*).

O seu *site* também irá sofrer significativas melhorias, tornando-o mais jovem, comunicativo e original.

O entrevistado também retocou no ponto de análise do Marketing de Guerrilha, e sem saber, se o mesmo entra ou não nos planos futuros do clube, afirmou que poderá ser uma ferramenta importante para o principal âmbito do Atlético: Unir a sua massa associativa e enaltecer este sentimento nos jovens da zona, pois atua nas ruas diretamente no local.

Espero que com este estudo de caso, possa ter ajudado o Atlético a inspirar-se para as suas futuras comunicações.

2.3 Grupo Desportivo Estoril Praia

2.3.1. Descrição da organização

O **Grupo Desportivo Estoril Praia** (GDEP), é um clube do futebol português, com sede na Amoreira, freguesia do Estoril, concelho de Cascais, distrito de Lisboa. Atualmente é o 4º classificado da Liga Zon Sagres.

Fundado em 17 de Maio de 1939, começou por se chamar Grupo Desportivo Estoril *Plage*.

À semelhança do estudo de caso anterior (Atlético Clube de Portugal), o Estoril posiciona-se como um clube local e a sua estratégia passa por ser o 2º clube acarinhado, não só pelos locais, mas por todos os habitantes do distrito de Lisboa.

de



Os sócios, adeptos ou simpatizantes até podem ter um clube do seu coração (casos dos grandes Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube Portugal ou Futebol Clube do Porto), mas poderão simpatizar com outros clubes (casos como o Belenenses, Estoril, Académica).

Imagem 21. Símbolo do Grupo Desportivo Estoril Praia

2.3.2. Estratégia de comunicação

De acordo com os panoramas recentes (últimos 5 / 6 anos), a comunicação dos clubes teve que alterar todos os seus paradigmas e ajustar-se à sociedade e ao dia-a-dia dos portugueses.

A representante do Estoril Praia, Raquel Sampaio, afirma que, “estamos perante uma sociedade 24 horas “ligada”, algo que não acontecia à 10 anos atrás. Logo a comunicação teve forçosamente que ser repensada e ajustada”.

A evolução da comunicação desportiva passa sem qualquer dúvida, pelo mundo e formato *online*, não só, através das Redes Sociais, bem como, pelo Marketing Direto.

Um dos motivos para este aparecimento da vertente online nas comunicações dos clubes, pode ser devido ao declínio dos orçamentos destinados para estas verbas.

“A comunicação online, muitas vezes é gratuita, ou de baixo custo, trazendo ainda a possibilidade de atingir um maior número de pessoas que anteriormente era impensável alcançar.”

Contudo, a representante do Estoril Praia, revelou ainda que, “um clube não poderá sobreviver só com estratégias e meios *online*, pois grande parte dos clubes nacionais, têm como sócios ou simpatizantes, pessoas idosas e fiéis, que não percebem nada de tecnologias. Por isso, têm de haver por parte dos clubes uma constante preocupação, em que as suas estratégias consigam alcançar todos os seus públicos, na hora e momento certo”.

“Para esta época, o clube definiu como principal estratégia, “conquistar” novos sócios. Desde o início da época, o clube alcançou uns expressivos 1.050 novos sócios, metade dos que tinha no início da campanha”.

Os *targets* da mesma, são 5, segundo a representante do clube: **Atletas da formação do Estoril** (miúdos dos 4 aos 18 anos); **Crianças / jovens e Jovens adultos até aos 18 anos**: Escolas do concelho; **Sócios atuais**; **Potenciais sócios** e **Entidades patrocinadoras**.

Para cada *target*, o clube apresenta diversos meios e formas de comunicar. Em alguns casos, atua-se mais no terreno, em outros, mais nas plataformas *online*.

Atletas da formação do Estoril: Eventos, torneios, experiências diárias, Redes Sociais, *Youtube*;

Crianças / jovens e jovens adultos até aos 18 anos: Eventos (idas surpresas de jogadores profissionais do clube às escolas da região, entrega de brindes, seções de autógrafos, bilhetes para jogos do Estoril, entre outros). Torneios entre escolas da região, de forma a promover os valores e a identidade da marca.

Sócios atuais e Potenciais sócios: *Speaker* do estádio, *Estoril store*, Campanhas em vigor, *Mailing*, Jornais e Rádios locais; *Outdoors* e *Muppis* da zona, Redes Sociais (*Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*), *Youtube*, *Site* Oficial, *blogs* dirigidos pela Direção, entre outros.

Entidades patrocinadoras: O contacto realizado para este *target* é pela sua especificidade, mais complexo. Os eventos (dias de jogo) são os momentos que o clube apresenta uma maior disponibilidade para interagir com as suas entidades patrocinadoras. A relação é feita através de parcerias entre ambas as partes, fortalecendo a relação e aproveitamento conjunto das mesmas.

Anúncio: Torneio Estoril Praia Escolas



Imagem 22. Peça publicitária Torneio Estoril Praia Escolas

A representante do Estoril, afirma ainda que, “apesar dos *budgets* para a vertente comunicacional terem aumentado relativamente à época transata, os mesmos continuam a ser escassos e quase nulos, obrigando os responsáveis pela área a definirem / realizarem internamente todas as campanhas existentes. Em dois anos, tornamos a comunicação *online* do clube atrativa, simples e funcional”.

“Podemos dizer, que o Estoril neste capítulo, foi um caso único no futebol português.”

O **GDEP**, segundo a sua representante, “tentou sempre com um grande profissionalismo e trabalho árduo, ajustar toda a sua comunicação aos seus diferentes *targets*. Grande parte dos objetivos a que nos propusemos desde o início foram já alcançados e a época ainda não chegou ao fim.”

Quando confrontada, com a questão “Quando realiza ou planeia uma campanha de comunicação ou uma ação de marketing, quais os aspetos que leva em mente?”, a entrevistada revela o seu segredo, “olhamos para nós mesmos, para as nossas raízes, tentamos ser pioneiros em tudo o que fazemos, conhecemos o nosso público e estamos convictos que o nosso trabalho de excelência, (com o pouco que temos), servirá para marcarmos a nossa história no futebol português.”

Sítio da Internet Grupo Desportivo Estoril Praia



Imagem 23. Sítio da Internet do Estoril Praia

Página Oficial Facebook Estoril Praia



Imagem 24. Página Oficial Facebook Estoril Praia

Dados Estatísticos “Likes” Página Oficial Facebook Estoril Praia



Imagem 25. Dados Estatísticos “Likes” da Página do Facebook do

Oficial LinkedIn Estoril Praia

Grupo Desportivo Estoril Praia 90 seguidores Seguir

Página inicial Produtos e serviços

Há 75 anos a formar atletas

FUNDADO A 17 DE MAIO DE 1939. COMEÇOU POR SE CHAMAR GRUPO DESPORTIVO ESTORIL PLAGE.

Nasceu da Sociedade Estoril-Plage, a qual tinha como principal dinamizador o Sr. Fausto Cardoso de Figueiredo, e... visualizar mais

Atualizações recentes

Grupo Desportivo Estoril Praia RESUMO JOGO JUVENIS 1º ANO

Juvenis 1º ano - Estoril Praia 0 vs 2 Atlético CP
youtube.com · Época desportiva 2013/14 // Campeonato Distrital Divisão de Honra - 20ª jornada

Como você está conectado

1 conexão de primeiro grau
4 conexões de segundo grau
14 funcionários no LinkedIn

Visualizar tudo >

Anúncios que podem ser de seu interesse

- 100% JOB Offer
Hong Kong top 500 enterprise : 7 days training + internship. JP Morgan etc.
- Free 62 page VNA guide
Download a free Understanding Vector Network Analysis guide from Anritsu
- Quadrante Mágico Gartner
Veja para onde caminha o BI. Obtenha o seu relatório gratuito da

Imagem 26. LinkedIn Grupo Desportivo Estoril Praia

Oficial *Twitter* Estoril Praia

The image shows the Twitter profile of Estoril Praia Sad (@torcedorestoril). The profile header includes the club's logo, name, and handle. Below this, a bio states: "Fundado em 1939, o Estoril passa a ser administrado pela Traffic Sports Europe ao completar 70 anos e projeta chegar à elite do futebol de Portugal. Estoril, Portugal · estorilpraia.pt". Statistics show 21 tweets, 8 accounts followed, and 152 followers. A 'Seguir' button is visible. The main content area displays two tweets: one from March 5, 2012, asking for help to promote the club's Twitter, and another from March 26, 2010, celebrating votes for the Brazilian national team. On the left sidebar, there are navigation options like 'Tweets', 'Seguindo', and 'Seguidores', along with a sign-up form for Estoril Praia Sad and a list of trending topics.

Imagem 27. *Twitter* Grupo Desportivo Estoril Praia

Youtube Grupo Desportivo Estoril Praia

The image displays the YouTube channel for Estoril Praia Formação. The channel banner features a player in a yellow jersey with arms outstretched. The channel name is 'Estoril Praia Formação' with a 'Subscrever' button and a subscriber count of 205. The main video player shows a video titled 'DEDICAÇÃO'. To the right of the video, there is a description in Portuguese: "Estoril Praia Formação 1 807 visualizações Há 9 meses Subscribe to Estoril Praia Formação on YouTube: http://youtube.com/GDEPraia Like Estoril Praia Formação on Facebook: http://facebook.com/GDEstor... Like Estoril Praia Feminino on Facebook: http://facebook.com/GDEstor... Follow Estoril Praia Formação on LinkedIn: http://www.linkedin.com/com...". Below the video, there are sections for 'Carregamentos recentes' and 'Canais relacionados no You Tube', which includes 'sibenfica', 'Futebol Clube do P...', and 'SportingCP', each with a 'Subscrever' button.

Imagem 28. *Youtube* Grupo Desportivo Estoril Praia

“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

Grupo Desportivo Estoril Praia presente no *Google +* +



Imagem 29. Página *Google +* Grupo Desportivo Estoril Praia

Blog Oficial Grupo Desportivo Estoril Praia



Imagem 30. Blog Oficial Grupo Desportivo Estoril Praia

2.3.2. Marketing Guerrilha na comunicação do Estoril

“O Marketing de Guerrilha, já é visível em algumas ações que o clube apresenta, caso disso, foi uma ação que fizemos há pouco menos de 5 dias, com o nosso guarda redes Vagner, a surpreender um grupo de 30 guarda redes da formação do clube, os jovens simplesmente estavam com os olhos a brilhar e muitos saíram de lá com um novo ídolo, uma experiência pequena mas muito gratificante para todos os jovens presentes.”

“Num período de dois / três anos, haverá com toda a certeza mais ações de Marketing de Guerrilha na comunicação do Estoril Praia. Se o mesmo continuar a apresentar sinais de crescimento, tudo indica que sim, será uma estratégia a seguir no futuro”.

“Penso que esta ferramenta poderá trazer algo novo e inovador às comunicações futuras dos (CNF), pois são experiências que criam proximidade à equipa, é algo palpável, real e que certamente acrescentará algo que o futebol constantemente nos oferece: emoção e paixão. As Redes sociais ou qualquer outro meio, servirão, à posterior, para tornar esta emoção e esta paixão num conceito viral”.

2.3.3. Conclusões do estudo de caso

Este estudo de caso, foi interessante, no sentido de perceber, qual a visão de um clube que se encontra em ascensão na primeira liga do futebol português. Com uma visão futurística, inovadora, muito própria e jovem, o (GDEP), deu-me a oportunidade de confirmar ao pormenor toda a sua estratégia de comunicação, quais os objetivos da mesma, os seus *targets* e os meios de comunicação que considera essenciais para o sucesso da mesma.

Em apenas dois anos, mudaram drasticamente, não só, o conceito, bem como, o panorama comunicacional do clube e são hoje, um caso de sucesso na vertente *online* da comunicação desportiva nacional.

Pretendem num futuro próximo, intensificar campanhas / ações de Marketing de Guerrilha, no seu planeamento. Pois consideram-na uma ferramenta que poderá acrescentar algo novo na comunicação e posicionamento dos clubes nacionais de futebol.

2.4. Sporting Clube de Portugal

2.4.1. Descrição da organização

Sporting Clube de Portugal (SCP), é um clube multidesportivo com sede em Lisboa, no Complexo Alvalade XXI.



Apesar de competir com sucesso em várias modalidades diferentes, o Sporting é um clube conhecido maioritariamente pela sua equipa de futebol. Fundado em Lisboa, em 1 de julho de 1906, é historicamente um grande no futebol em Portugal.

Com mais de 100.000 sócios registados, as suas equipas, atletas e simpatizantes são muitas vezes apelidados de Leões pelos seus fãs.

Imagem 31. Símbolo Sporting clube de Portugal

2.4.2. Estratégia de comunicação

Quando confrontado com a pergunta inicial, “Como considera a evolução da comunicação desportiva a nível nacional (Modo Geral)?”, o representante e Diretor da Direção de Marketing do (SCP), afirmou que, “atualmente a crescente preocupação dos clubes é estabelecer uma comunicação cada vez mais bilateral (diálogo) por oposição ao paradigma do discurso, ou do monólogo.”.

“Para isto, muito contribui a explosão das redes sociais, e a ubiquidade da Internet, que coloca cada vez mais o consumidor, no nosso caso os sócios e adeptos, no centro das conversações. Quer isto dizer, que do ponto de vista de marketing, existe uma clara oportunidade para os clubes desenvolverem um marketing mais relacional, e menos transacional. Podemos assim migrar de uma gestão de produto, para uma gestão de marca e ambicionarmos ser uma lovebrand. Logo só possível, na nossa opinião, com uma relação não só racional, como emocional, e continuada no tempo.”.

O entrevistado, por sua vez, relembra que, “é notória uma preocupação maior por parte dos clubes em criarem e potenciarem canais próprios, como são exemplo, os canais de televisão dos clubes, revistas e jornais, como forma de assegurar que as suas mensagens são veiculadas de forma controlada, e com o tom certo.”.

“Qual a estratégia de comunicação que o clube apresenta, a quem se destina, qual é o principal objetivo da estratégia de comunicação?”

O Diretor de Marketing, João Diogo, afirma que, na comunicação do Sporting Clube de Portugal existem quatro níveis de comunicação:

“Existe um nível de **comunicação mais institucional**, que deriva das próprias regras das sociedades (SAD) que impõe obrigatoriedades legais como comunicar os resultados dos exercícios, entre outras. Temos depois um **nível de comunicação desportiva**, que procura comunicar as atividades previstas para as várias modalidades do clube, os resultados obtidos, bem como todas as informações relacionadas com os atletas e respetivas equipas. Segue-se uma **comunicação de natureza mais transacional**, que visa promover os produtos e serviços do clube, com o objetivo de potenciar receitas. E finalmente, temos uma **comunicação relacional**, que visa estreitar a ligação entre adeptos e sócios com o seu clube, potenciando o sentimento de pertença e o orgulho em ser sportinguista.”

“Quando realiza o seu plano de comunicação, quais os meios de comunicação que sempre estão presentes?”:

O representante do (SCP) afirma, “em função dos diferentes níveis de comunicação, existirão diferentes suportes a explorar, consoante a natureza da mensagem ser mais racional, ou mais emocional, e consoante a tipologia de *targets* com quem queremos comunicar. De uma forma geral, podemos no entanto destacar os seguintes meios: *Site Sporting*, *Facebook Sporting*, *Jornal Sporting* e *email marketing*.”

João Diogo, quando confrontado com a pergunta, “Quando realiza ou planeia uma campanha de comunicação ou uma ação de marketing, quais os aspectos que leva em mente?”, responde ao afirmar, que as campanhas de marketing servem para alcançar dois objetivos essenciais: Gerar vendas e Ativar a ligação ao clube.

“Quer isto dizer que existem momentos planeados para o marketing comercial, e para o marketing relacional. Em relação ao primeiro, podemos destacar as seguintes fases: Venda de gamebox, venda do equipamento oficial, campanhas de natal, venda de bilheteira jogo-a-jogo, e captação continuada de novos sócios.”

“Em relação ao marketing relacional, a abordagem passa por potenciar o sentimento de orgulho em momentos desportivos positivos, e evitar o sentimento de afastamento se existirem momentos desportivos menos conseguidos. Seja qual for a linha de atuação, o trabalho de marketing tem sempre o enfoque no sócio e no adepto, e no reforço do que chamamos posicionamento estratégico da marca, definido para a época em questão.”

“No caso da época corrente, o posicionamento é mais emocional e deve refletir o sócio e o adepto em tudo o que a marca faz, evitando associações de marca de natureza desportiva. A materialização deste posicionamento está verbalizada na frase «O Sporting é nosso» que caracteriza a promessa da marca para esta época.

“A comunicação de marca e de marketing tem um plano anual, que acompanha o ciclo da época; enquanto a comunicação desportiva é mais institucional, funciona de forma continuada.”

“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

Sítio da Internet Sporting Clube de Portugal

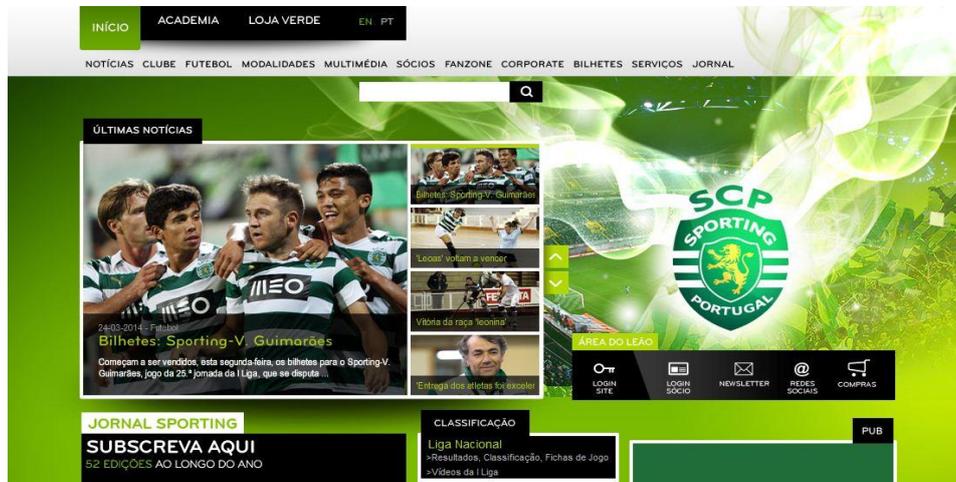


Imagem 33. Página Oficial Facebook Sporting Clube de Portugal

Página Oficial Facebook Sporting Clube de Portugal



Imagem 32. Site Oficial (SCP)

Facebook Sporting: Campanha 1 Milhão de Likes



Imagem 34. Facebook: Campanha 1 Milhão de Likes

Facebook Sporting: Campanha Conversas de Leão

Os Leões do futsal preparam-se para o derby e os Leões do Andebol para uma caminhada histórica na EHF Cup! Hoje às 19h00 podes fazer todas as tuas perguntas ao Pedro Cary (Futsal) e ao Pedro Solha (Andebol) 😊

O SPORTING É NOSSO!



Imagem 35. Facebook: Campanha Conversas de Leão

Jornal Semanal Sporting Clube de Portugal



Imagem 36. Jornal semanal Sporting Clube de Portugal

Twitter Sporting Clube de Portugal



Imagem 37. Oficial Twitter Sporting Clube de Portugal

“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

Linked In Sporting

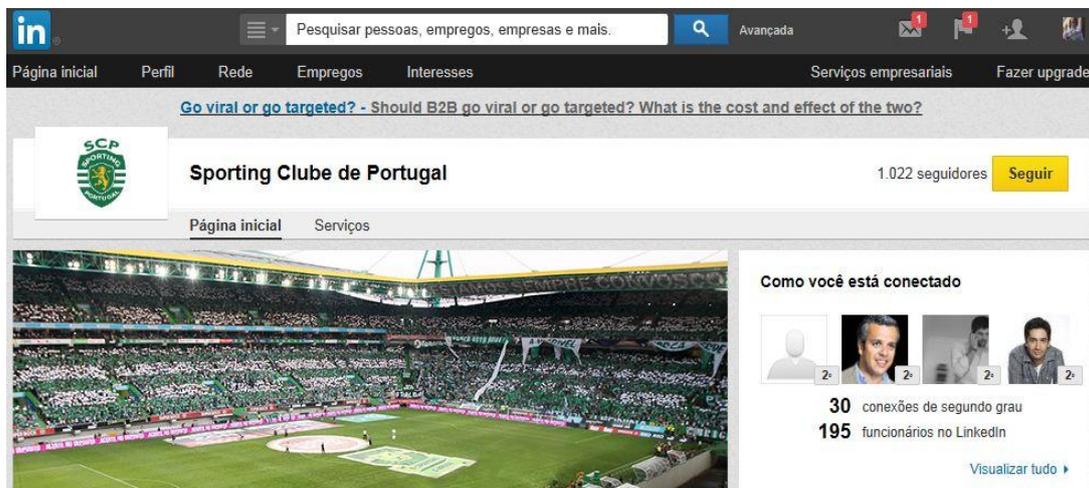


Imagem 38. *Linked In* Sporting Clube de Portugal

Mails Marketing Sporting Clube de Portugal





Imagem 39. Mails Marketing Sporting Clube de Portugal

2.4.3. Marketing Guerrilha na comunicação do Sporting

João Diogo, viu-se obrigado e satisfeito por poder responder positivamente à pergunta, “O clube em toda a sua história, já realizou ou pensa realizar estratégias de Marketing de Guerrilha ou Marketing Viral?”

“Uma vez que os “consumidores” de um clube são fiéis (não mudam de clube), grande parte do marketing baseia-se em ativar o sentimento de ligação. E quando falamos de ativação de marca, o marketing de guerrilha quase que surge por inerência. Este ano destacamos as seguintes iniciativas, que são um misto de guerrilha e de “viralidade”:

Acção: Sócios no balneário:

(http://www.youtube.com/watch?v=st6GLiC8CeU&list=PLgvl_oySzGc2h7MILI3QaHCQWK0MdZL83&feature=share)

Acção: 12. Jogador

(https://www.linkedin.com/company/sporting-clube-de-portugal?trk=nav_account_sub_nav_company_admin)

“Gostamos de contactar com os nossos sócios e adeptos com abordagens que os surpreendam e os façam sentir orgulho no seu clube. Por isso, mais do que definir metodologias de marketing, procuramos definir objetivos concretos, que se identificam mais com o marketing relacional.”

“Consideramos que existe um “produto invisível” que se chama relacionamento, e que tem de ser mantido com todos os adeptos, e em especial com os sócios. O trabalho de marca deve focalizar-se nessa relação, e em ativar o sentimento de pertença e de ligação ao clube.”

“Quando isso acontece, a disponibilidade do adepto ou do sócio para o seu clube é muito maior, o que leva ao aumento da lealdade afetiva (tornar-se sócio), assim como potencia a lealdade comportamental (vir ao estádio, fazer compras de produtos do clube, etc.)”.

2.4.4. Conclusões do estudo de caso

O Sporting Clube de Portugal, assume-se claramente um apoiante fervoroso das novas formas / meios de comunicação, pois considera que são técnicas, cada vez mais, apuradas e eficazes na verdadeira essência da questão: Aproximação aos sócios e Gerar receitas.

O marketing de Guerrilha e o Marketing Viral, são duas peças fundamentais para o presente / futuro da comunicação do clube. Estas duas ferramentas relatam na perfeição as duas maiores variáveis que o Sporting Clube de Portugal, pretende atingir: Relacionamento e acesso a um público jovem.

“Existem no clube, quatro níveis de comunicação: **Comunicação mais institucional**, que deriva das próprias regras das sociedades (SAD) que impõe obrigatoriedades legais como comunicar os resultados dos exercícios, entre outras. **Comunicação desportiva**, que procura comunicar as atividades previstas para as várias modalidades do clube, os resultados obtidos, bem como todas as informações relacionadas com os atletas e respetivas equipas. **Comunicação de natureza mais transacional**, que visa promover os produtos e serviços do clube, com o objetivo de potenciar receitas. E finalmente, temos uma **comunicação relacional**, que visa estreitar a ligação entre adeptos e sócios com o seu clube, potenciando o sentimento de pertença e o orgulho em ser sportinguista”.

Assume-se como um clube virado para o seu maior ativo “os sócios”, prova disso são as inúmeras ações destinadas a este público, ao longo de toda a época.

2.5. Sport Lisboa e Benfica

2.5.1. Descrição da organização



O **Sport Lisboa e Benfica (SLB)** é um clube multidesportivo sediado na freguesia de São Domingos de Benfica, em Lisboa. O seu ecletismo, historial e forte base de adeptos fazem do Benfica um dos grandes clubes de Portugal e um dos mais prestigiados a nível mundial. As estimativas em relação ao número de adeptos apontam para cerca de 14 milhões espalhados por todo o mundo. Segundo o *Guinness*, o Benfica é atualmente o clube do mundo com mais sócios ativos, cerca de 160 000 em 2006, atingindo em 2014 os 235 000 sócios.

Imagem 40. Símbolo Sport Lisboa e Benfica

2.5.2. Estratégia de comunicação

O representante do Sport Lisboa e Benfica, o Dr. Henrique Conceição, confrontado com a pergunta inicial da entrevista, “Como considera a evolução da comunicação desportiva a nível nacional (Modo Geral)?” realçou a semelhança do que tinha sido transcrito e abordado pelos três representantes dos clubes anteriormente entrevistados.

“A comunicação nos Clubes de Futebol tem vindo a desenvolver-se de uma forma evidente. Mais campanhas, mais dirigidas a objetivos concretos e previsivelmente com resultados que deverão ser mais positivos.”

“As redes sociais, a vertente *online*, e os novos meios / canais de comunicação vieram dinamizar todo este setor. Hoje em dia, o Benfica, independentemente do seu target, consegue comunicar de forma rápida, simples e eficaz. Estas novas ferramentas vieram ajustar e adequar na perfeição a comunicação dos clubes perante os seus sócios, adeptos e públicos que anteriormente eram impensáveis de atingir”.

À semelhança do que sucede, no outro clube da 2ª circular, o Benfica também apresenta uma estratégia de comunicação baseada em quatro níveis.

Para o representante do Benfica, “estes níveis de comunicação são todos importantes e relacionam-se uns aos outros. Se um “peçar”, os outros vão por arrasto. É importante, estarem sempre em sintonia e transparecer sempre as mesmas directrizes do clube.”

“O **nível institucional**, baseia-se numa comunicação credível, transparente e transmite-se factualmente algo que já aconteceu. (Ex: Exercícios de Contas, Transferências de jogadores, etc.); Quanto ao **nível informativo**: A mesma comunicação é exposta em diversos meios internos do clube: *Site*, *Jornal*, *Revista*, *Facebook*; No que refere ao **nível comercial**, o representante do (SLB) afirma, “que se realiza uma venda agressiva à Marca Benfica, quer seja na plataforma *Online*, quer seja no espaço físico da Loja Benfica. A vertente comercial, como não deixaria de ser e independentemente do produto que se queira comunicar, terá que estar presente em todos os meios de comunicação utilizados pelo clube”. O **nível Relacional**, é uma das maiores preocupações que os clubes enfrentam, é um ponto de relação, de contacto, para isso, o representante do (SLB), afirma que os dias de jogos, são sagrados, porque nesses dias conseguem chegar perto do adepto, quer seja, pelo *speaker* do estádio, quer seja pelas redes sociais”.

Henrique Conceição afirma que, “a comunicação do Benfica pretende assentar-se em dois pilares: O comercial (vender) e o relacional (orgulho benfiquista)”. Neste contexto e respondendo à pergunta dos meios de comunicação que não poderiam deixar de estar presentes na estratégia do Benfica, o representante, afirma que “a vertente comercial é destinada maioritariamente para os sócios, quais os meios / canais que chegam melhor aos sócios: SMS, *newsletters*, promoções, ponto de venda (loja Benfica), Benfica TV, *Jornal* semanal “O Benfica”, a *Revista* mensal “A mística”. A vertente relacional é destinada a todas as pessoas (sócios, adeptos e simpatizantes), tendo o *target* forçosamente que aumentar, entram em ação, não só, os meios *above the line*, como a Rádio, Imprensa, *Facebook*, *Twitter*, *Youtube*, *Outdoors*, bem como os meios referenciados na vertente comercial”.

O representante do Sport Lisboa e Benfica, quando olha para a comunicação realizada no clube, “vê um constante desenvolvimento na inovação, lançando projetos em primeira mão. Assume que tem sempre um olho na concorrência do setor, quer seja ela nacional ou internacional (Bayern, Borussia, Psg, Arsenal, Chelsea, Manchester City, Liverpool, Manchester United, Barcelona e Real Madrid, NFL, NBA), mas quando é para criar algo novo, tenta retrair o que considera oportuno de aspetos internos e externos à indústria do futebol e aplicá-los da melhor maneira no setor”.

“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

Sítio da Internet Sport Lisboa e Benfica



Imagem 41. Sítio da Internet Sport Lisboa e Benfica

Facebook Sport Lisboa e Benfica



Imagem 42. Facebook Sport Lisboa e Benfica

“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

Benfica TV



Imagem 43. Benfica TV

Jornal Semanal “O Benfica” + Formato *Online*



Imagem 44. Jornal Semanal “O Benfica” + Formato *Online*

“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

Revista mensal “A Mística”



Imagem 45. Revista Mensal “A Mística”

Twitter Oficial Sport Lisboa e Benfica



Imagem 46. Twitter Oficial Sport Lisboa e Benfica

Canal *Youtube Sport Lisboa e Benfica*



Imagem 47. Canal *Youtube Sport Lisboa e Benfica*

Loja *Benfica Online* + Espaço *Megastore Sport Lisboa e Benfica*



Imagem 48. Loja *Benfica Online* + Espaço *Megastore Sport Lisboa e Benfica*

Campanha *Red Power*: Parceiros Benfica



Imagem 49. Campanha *RED Power*: Parceiros

Newsletters Benfica: Corrida Benfica + Campanha Dia da Mulher

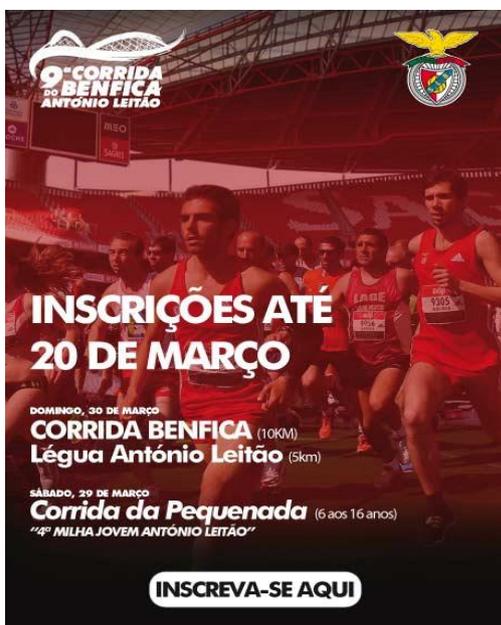


Imagem 50. Newsletters Sport Lisboa e Benfica: Corrida Benfica + Dia da Mulher

2.5.3. Marketing de Guerrilha na Comunicação do Benfica

Henrique Conceição, afirma que “o Marketing de Guerrilha é já uma ferramenta muito utilizada na maioria das estratégias que o (SLB) apresenta, quer seja na vertente comercial (*red pass*, camisolas, etc.) ou relacional (sentimento e orgulho benfiquista)”. O representante indica “que é um meio “divertido” e que é tremendamente eficaz para transmitir a mensagem desejada e por consequência o clube alcançar os resultados esperados”. Algumas ações que mencionou: Iniciativas com jogadores na rua, onde os mesmos trocam passes e dão toques na bola, pedem para trocar de camisolas com o público. Outra ação, foi o promover o Museu Cosme Damião, realizando-se um evento em pleno Largo de Camões, onde antigos e atuais jogadores deram autógrafos.

O representante do Benfica, afirma ainda que, “estas ações transmitem e provocam o (sentimento benfiquista) desejado no *target*. Conseguem-se alcançar o coração do público. O novo conceito Marketing Viral, é a “cereja no topo do bolo”, e se bem articulado com estas ações de Marketing Guerrilha, a campanha será um sucesso”.

Quando questionado sobre o impacto que o Marketing de Guerrilha terá no futuro da comunicação do Sport Lisboa e Benfica, o entrevistado indica, “que será certamente uma ferramenta futura na comunicação desportiva nacional. Os clubes necessitam da tão desejada vertente relacional, e o Marketing de Guerrilha, consegue ser presencial, relacional, envolvente no pré e pós ação, tocando ao mesmo tempo, no produto e no coração do participante. A mensagem é “passada” de forma ativa, alegre e clara”.

2.5.4. Conclusões do estudo de caso

Com a realização deste Estudo de Caso, conclui-se que o Sport Lisboa e Benfica à semelhança dos outros clubes entrevistados, acredita que as Redes Sociais, a vertente *Online* e os novos meios / ferramentas de comunicação vieram dinamizar e intensificar a qualidade da comunicação prestada pelos (CNF).

A comunicação do Benfica, divide-se em quatro níveis: Institucional, Informativa, Comercial e Relacional. Sendo as últimas duas, as mais abordadas e focadas nesta investigação.

Os meios de comunicação que o clube possui, são constantemente utilizados para passar as mensagens desejadas: O Jornal semanal, a Revista mensal, os quatro canais do Benfica TV, as SMS, as *Newsletters*, o *Facebook*. São meios 100% fiáveis, chegam as pessoas desejadas e não sofrem quaisquer riscos de disrupção informativa.

O Marketing de Guerrilha é já uma ferramenta, com algum peso no planeamento e nas estratégias de comunicação da Marca Benfica. Consideram este género de marketing eficaz e

capaz de intensificar a vertente “relacional” entre o clube e os seus sócios, adeptos ou simpatizantes.

No futuro o Marketing de Guerrilha, a par do Marketing Viral, serão ferramentas a utilizar em grande parte das ações que o Benfica realizar.

2.6. Resultados e conclusões dos estudos de caso

Este conjunto de quatro estudos de caso serviram para retrair a opinião, dos profissionais da área de comunicação / marketing dos clubes, quanto à principal problemática de investigação. As suas visões, opiniões, experiência, revelou-se bastante útil e satisfatória para a realização desta investigação.

1ª Conclusão: A crescente aposta nos meios *Online*, *Social Media*, *Marketing Direto* e *Marketing Viral*.

A resposta dos quatro clubes foi unânime, na sua totalidade afirmam que estes novos meios mudaram por completo o panorama comunicacional dos (CNF). Conseguiram tornar a comunicação mais interativa, presente, pessoal, aumentando o tão desejado nível relacional com os seus sócios, adeptos e massas associativas.

Quer seja, no *Facebook*, *Twitter*, *Linked In*, *Google +*, *Youtube*, quer seja através de SMS, *Emails Marketing* ou *Newsletters*, a comunicação dos clubes apresenta-se mais presente e eficaz, conciliando os quatro níveis de comunicação que forçosamente têm que respeitar: Nível Institucional, Informativo, Comercial e Relacional.

2ª Conclusão: Os clubes utilizam com mais frequência os seus próprios meios de comunicação.

Os quatro clubes informam ainda, que utilizam cada vez mais, os seus meios de comunicação. A estratégia é alterada de clube para clube, de meio para meio, mas a finalidade da tendência é a mesma. Jornais, Revistas, *Facebook*, *Emails Marketing*, Canais de TV, são meios que garantem, não só, aos clubes que a mensagem será entregue a quem o clube quer que seja entregue, bem como, a mensagem não sofrer interrupções informativas. Assim sendo, estes meios para além de controláveis e dirigidos internamente, são cada vez mais, uma ferramenta importante na comunicação dos clubes.

3ª Conclusão: O Marketing de Guerrilha é já uma aposta ganha na comunicação dos (CNF)

O Marketing de Guerrilha, apesar do seu aparecimento tímido, conseguiu entrar positivamente no panorama da comunicação desportiva nacional.

Futebol Clube de Porto, Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal, naturalmente são os clubes que mais apostam neste género de marketing. Os dois últimos, são os pioneiros e os que mais fortemente “apostam” nestas novas ferramentas de marketing. O Marketing de Guerrilha consegue, de forma simples, criativa e emocional, transmitir na perfeição os níveis de relação entre um clube e o seu sócio.

O Grupo Desportivo Estoril Praia e o Atlético Clube de Portugal, clubes mais locais e pequenos, olham já para este meio, como um futuro meio na aproximação aos seus sócios. O (GDEP), já o pratica e pretende reforçar no futuro, realizando mais ações que promovam o clube e os seus associados, gerando extraordinárias emoções a ambos.

Os representantes dos clubes, arriscaram e disseram que esta nova ferramenta de marketing (Guerrilha), consegue fazer o que nenhuma outra ferramenta consegue: Gerar ao participante um satisfatório envolvimento. Através do Marketing Viral podemos “epidemicar” as nossas campanhas / mensagens, levando toda a satisfação e relacionamento referidos anteriormente a um número incalculável de pessoas. Se o mesmo acontecer, parabéns a nossa campanha é um sucesso!.

V. RESULTADOS E CONCLUSÕES FINAIS DA INVESTIGAÇÃO

1. Resultados e conclusões finais da investigação

Neste ponto irei relacionar as conclusões finais da investigação realizada com as informações retiradas pela revisão de literatura.

Quando relaciono as inúmeras informações retiradas da minha revisão da literatura, com as conclusões finais das opções metodológicas tomadas, reparo que existiu sempre uma coerência na informação recolhida. Ora vejamos:

Ricardo Serrano, afirma que a **sociedade portuguesa**, aceita e vive intensamente o futebol, que através deste desporto conseguimos desenhar um perfil de um indivíduo. Este facto comprova-se com a aceitação / disponibilidade (positiva) das pessoas que responderam ao questionário, havendo de forma geral, um particular interesse pelo tema.

Com a realização deste trabalho procurei, com naturalidade, dar a conhecer aspetos referentes ao passado, ao presente e particularmente ao futuro. Neste ponto, realizei uma cuidada análise à informação do **Marketing FutureCast Lab do ISCTE**, pois com uma visão futurística ajudou-me a ver quais as tendências que poderiam ser mais importantes para esta investigação.

Na categoria **Comportamento do consumidor**, as tendências são: *Prosumption*, *Why generation* e *Skip forward generation*. Mais uma vez este estudo, relaciona-se com a informação que obtive, quer nos questionários, quer nas entrevistas com os clubes. Estamos perante uma nova geração de consumidores / sócios, onde os mesmos são parte integrante da criação de valor para as empresas / clubes; São também uma geração com um novo encarar de vida, mais optimista e idealista, reescrevendo as normas sempre que não concordam com elas. A tecnologia “*always on*”, é uma extensão da sua personalidade, e as promessas de marketing têm de ser transparentes e honestas para merecerem a sua atenção.

Na categoria **Marca**, as tendências são: *Sensory branding* e *Tribal and cult brands*. Os clubes necessitam cada vez mais de intensificar as suas estratégias de gestão de marcas, cujo o produto ou serviço tem como objetivo reforçar o elo de ligação com os seus sócios. Esta tendência baseia-se na identificação dos touchpoints para pensar a marca de uma forma global e, com vista a satisfazer toda a experiência do consumidor com a marca.

Na categoria **Comunicação**, a tendência é: *Consumer storytelling*, *consumer generated advertising*, *participative advertising*. Esta estratégia pode ser muito bem utilizada nos (CNF), pois a mesma relata histórias pela marca para comunicar em áreas em que lhe é reconhecida competência, autoridade e autenticidade na atuação. A publicidade participativa e emotiva aposta uma maior interação com o consumidor, propondo uma comunicação não

intrusiva, assente no humor, entretenimento e no contar histórias para o envolver. O consumidor torna-se participativo: faz e disponibiliza conteúdos sobre a marca.

Quando analisado o **Modelo AIDA**, o autor José Joseph Jaffe, quando escreveu o livro “*Flip the Funnel*”, evidencia-nos verdades que parecem ser esquecidas pela maioria das marcas e dos clubes dos dias de hoje. Cada vez mais, é preciso estar virado para os sócios / clientes, eles são o ativo ou bem mais importante de qualquer organização. É importante investir nos sócios, em vez de centralizar a atenção toda na captação de potenciais novos sócios.

O autor na mesma obra, influencia ainda, as empresas / clubes a virar o funil ao contrário, pois investir grande parte dos nossos orçamentos em meios de comunicação tradicionais é já um processo ultrapassado.

Jay Levinson, o pai do **Marketing de Guerrilha**, afirma que o mesmo, apresenta mais **vantagens** que desvantagens. Com a realização do questionário e das entrevistas, a mesma ideia ficou transpassada. As vantagens mais visíveis com a conclusão do estudo foram: Surpresa da ação, Emoção que provoca nos participantes, Criatividade / Emoção da ação, Técnica de baixo custo, mas com forte impacto, As ações permitem às marcas uma maior interação com o consumidor e, logo, uma maior envolvência com a marca, Rápida implementação e o próprio consumidor, num mercado altamente saturado, tem tendencialmente maior disponibilidade para este tipo de ações.

Após ter investigado exaustivamente a metodologia utilizada neste trabalho: Inquéritos (público em geral) e Estudos de caso / Entrevistas (responsáveis dos clubes), posso afirmar, com toda a certeza, que o potencial de implementação de estratégias de Marketing de Guerrilha no planeamento de comunicação dos clubes de futebol nacionais é muito forte. É uma tendência emergente e que certamente irá dar muito que falar.

Também através da análise da informação, ficou provado, junto do público em geral e dos responsáveis dos clubes, que este género de marketing (Guerrilha) é uma ferramenta forte e capaz de aproximar o clube à maioria dos seus sócios, adeptos e massas associativas.

Consegui, através do público em geral e dos responsáveis da área dos clubes, uma resposta unânime, quanto à pergunta base desta investigação: “**Será o Marketing de Guerrilha uma estratégia influente no futuro da comunicação desportiva?**”

Sim o Marketing de Guerrilha é visto pelo público em geral e pelos representantes dos clubes, como uma tendência futura, e quando utilizado em simultâneo com o Marketing Viral, pode gerar campanhas de enorme sucesso. É importante para os clubes, conseguirem olhar para esta ferramenta e saber aproveitar todas as aptidões / vantagens que a mesma poderá trazer.

Os clubes vivem da relação que criam com os seus sócios, das experiências que lhe conseguem proporcionar. Este novo meio consegue “passar” a mensagem desejada, de forma

emocionante, criando laços, relacionamentos, estados de espíritos e emoções, provocando o sentimento desejado nos participantes.

Com a relação unânime entre a informação da revisão de literatura por mim realizada e as conclusões que obtive nas duas metodologias praticadas é-me permitido dizer que consegui alcançar e responder a todos os objetivos traçados inicialmente.

2. Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

Das limitações do estudo de caso, destaca-se o número reduzido do tamanho da amostra, apesar de a mesma ser suficiente para a realização desta investigação. No entanto, os resultados obtidos a partir de uma amostra reduzida dificultam a generalização dos mesmos, pois só os três grandes praticam ações deste género de marketing. Destaca-se ainda a falta de estudos científicos sobre este tema (Marketing de Guerrilha), nomeadamente no que a estudos de caso diz respeito, o que limitou o potencial de análise.

É neste contexto que ressalvo a importância do estudo contínuo na aplicação das ações do Marketing de Guerrilha nas estratégias de comunicação dos clubes nacionais de futebol, pois embora diversos estudos surjam diariamente sobre o tema do Marketing de Guerrilha e do Marketing Viral ainda existe uma fraca investigação desta aplicação na comunicação desportiva nacional.

Esta investigação pretende mostrar o potencial destas novas ferramentas de marketing, nomeadamente do Marketing de Guerrilha e do Marketing Viral e comprovar que as mesmas terão sucesso, não só, nos (CNF), mas também nas organizações / empresas independentemente do setor em que se encontrem inseridos.

Referências Bibliográficas

Monografias

BELLUZO, Célia Regina Baptista (2003), *Novas Conduas de Gestão em serviços de Informação*. São Paulo: Universidade São Paulo /SIBi. (23)

BROCHAND, BERNARD, LENDREVIE, JACQUES, RODRIGUES, VICENTE e DIONÍSO, Pedro (2010), *O Mix da Comunicação PUBLICITOR - Comunicação 360°*. Lisboa: Publicações D.Quixote 3º Capitulo Secção 2. (5)

CUNHA, Murilo (2001), *Fontes de informação em ciência e tecnologia*. Brasília: Briquet de Lemos. (24)

CURVELLO, João (1997), *Teorias da Comunicação ativa - Modelo Clássico Tricotómico* (Copyright slides). São Paulo: Universidade de São Paulo. (2)

DORRIAN, Lucas, (2006), *Guerrilla Advertising - Unconventional Brand Communication*. USA: in DANTAS, E. B. (13)

ELMO, Elvis (1908), *AIDA Model - Marketing Strategies*. USA: Taylor & Francis. ISBN: 0824067592 (9)

FISKE, John (1990), *Introdução ao Estudo da Comunicação*. Lisboa: Edições ASA, 1990 p.14. (3)

GOMEZ, Gregorio R; FLORES, Javier; JIMÈNEZ, Eduardo (1996), *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe. 378p. (27)

HERNANDEZ, Luis (2008), *Marketing de Guerrilha e Intervenção Urbana – A Luta Simbólica por Atenção no Espaço Urbano*. Brasil: Brasília (16)

JAFFE, José Joseph (2010), *Flip the Funnel – AIDA Model*. USA: Wiley Publications. ISBN: 9780470487853 (10)

LEVINSON, Jay Conrad (2010), *Guerrilha Marketing Concept*. USA: Colorado University (11)

PUNCH, Keith (1998), *Introduction to Social Research - Quantitative & Qualitative Approaches*. London: SAGE Publications. (26)

SERRANO, Ricardo (2003), *O Futebol Portugêes - Análise Social e Cultural*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração. (1)

STAKE, Robert E (1995), *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications. (28)

YIN (2003), *Case Study research – design and methods*. California: Sage Publications ISBN: 0-7619-2553-8). (25)

Working papers

COUTINHO, Ferreira (2011), *Marketing de Guerrilha – Expressão de Arte Urbana*. Brasil: São Paulo. (17)

DERY, Mark (2003), *Culture Jamming - Hacking, Slashing, and Sniping in the Empire of Signs*. USA: WordPress (18)

JÚNIOR, Luiz; AMORIM, Sara, (2010), *A Linguagem da Performance da Publicidade e Propaganda – Diálogos entre Arte e Existência*. Brasil: Revista Univerciencia, Edição 4. (14)

MARCHAN, Simon (1972), *Del Arte Objectual al Arte de Concepto: Las Artes Plásticas desde 1960*. Brasil: Land Art Articles (20)

SANTOS, Joice; ATHAYDES, Andréia (2008), *A ética nas Ações do Marketing de Guerrilha*. Brasil: Intercom Papers Organization (15)

SHANNON, C.E. (1948), *A Mathematical Theory of Communication*: Vol. 27, pp. 379–423, 623–656, July, October. (4)

Teses

ROCHA, Polyanna (2006), *Intervenção Performativa Contra-Institucional como Guerrilha Estética*. Brasil: Universidade de Brasília (19)

RODRIGUES, M. C. (2010). **Novas Estratégias Publicitárias na Conquista do Consumidor - Caso do Marketing de Guerrilha**. USA: MBA - América Económica. <http://mba.americaeconomia.com/sites/>. (12)

Referências não publicadas retiradas da Internet e sites visitados

MOUTINHO, Luiz (2013), *Novas Tendências de Marketing* - (Copyright slides). Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa (7)

PEREIRA, Hélia (2013), *Estratégia e Planeamento de Marketing* - (Copyright slides). Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa (8)

www.marketingfuturecastlab.pt/ (6)
www.bazooka.pt/ (21)
www.marketingimob.com/ (22)
www.sporting.pt/
www.atleticocp.pt/
www.estorilpraia.pt/
www.slbenfica.pt/
www.google.pt/
www.youtube.com/
www.iscte-iul.pt/
www.ucp.pt/
www.unl.pt/
www.ulusofona.pt/
www.espm.br/
www.bonstutoriais.com.br/
www.marketingdeguerrilha.wordpress.com/
www.facebook.com/
<https://twitter.com/>
<https://pt.linkedin.com/>
gdestorilpraia.blogspot.com/
censos.ine.pt/
www.ine.pt/
www.fpf.pt/
www.ligaportugal.pt/
www.fnac.pt/

Glossário

Comunicação: Processo que viabiliza a troca de mensagens entre pessoas. É, portanto, uma atividade cada vez mais utilizada nas relações sociais humanas modernas. Devido à sua complexidade atual e aos amplos campos de interesse fica cada vez mais confuso a sua definição. Na verdade, comunicação é uma atividade que praticamos todos os dias, que conhecemos mas não sabemos defini-la satisfatoriamente.

Comunicação Online: Como o advento da massificação da Internet e da sua dimensão interativa, as formas de comunicação hoje disponíveis incluem, além das tradicionais, os meios de comunicação *online*. Apesar da dinâmica permanente do potencial web 2.0, que nos surpreende com novas formas de comunicar a cada momento, podemos considerar que a comunicação *online* se subdivide em meios *pull* e meios *push*.

Sites próprios: Espaços de comunicação próprios das marcas onde é possível não só apresentar produtos, como facilitar a interação através de inúmeras funcionalidades (desde jogos, desafios, experimentação, compra, etc.)

Micro-Sites promocionais: Sites de pequena dimensão e de duração curta que apoiam / suportam uma ação promocional específica, permitindo ações de envolvimento dos visitantes com a marca / promoção.

Consumer Generated Marketing: Consumidores têm atualmente ferramentas para divulgar as suas experiências com uma marca por toda a comunidade de Clientes ou potenciais Clientes, ou seja, para fazer o marketing das marcas, exercendo um maior controlo sobre as mesmas, até porque os consumidores tendem a confiar mais em outros consumidores do que nas mensagens comerciais.

Consumer Storytelling, Consumer Generated Advertising, Participative Advertising: *Consumer storytelling* é a utilização de histórias pela marca para comunicar em áreas em que lhe é reconhecida competência, autoridade e autenticidade na actuação. A publicidade participativa aposta numa maior interacção com o consumidor, propondo uma comunicação não intrusiva e nos dois sentidos, assente no humor, entretenimento e no contar de histórias para o envolver. O consumidor torna-se participativo: faz e disponibiliza conteúdos sobre a marca – *consumer generated advertising*.

Coopetition Connect and Develop: Cooperação entre concorrentes sendo uma forma alternativa de procurar criar valor através de partilha de capacidades e competências em que cada um se destaca e/ou em situações em que ambos podem beneficiar. Pode também ser feita com outras empresas que não sendo concorrentes, têm interesses opostos.

Cross Impact Analysis: Análise de impactos cruzados é a designação geral dada a uma família de técnicas, concebidas para avaliar as mudanças na probabilidade de ocorrência de um determinado conjunto de eventos, na sequência da ocorrência de um deles. Este modelo foi introduzido como um meio de explicar as interações entre um conjunto de previsões,

determinando de que forma as relações entre eventos podem impactar os resultados finais e reduzir a incerteza no futuro.

Força de Vendas: Variável mais completa, pois permite uma adequação permanente do agente da comunicação ao seu interlocutor, além de possibilitar não só a transmissão de informação, como também a recepção de informação de retorno. Adapta-se a alvos definidos e de dimensão “reduzida” e tem, simultaneamente, um impacto de curto, médio e longo prazo, adequando-se com maior incidência à comunicação de produto / marca. Atinge os objetivos como: Fidelização do mercado / alvo, a demonstração e a transmissão de informação e, ainda, dar a face, credibilizando a Organização perante o seu mercado e incrementa a confiança nas relações comerciais.

From Media Neutral Planing to Experience: O *experience planning* foca-se, independentemente dos meios e canais utilizados, em maximizar a experiência e o envolvimento do consumidor, através do apelo aos sentidos, sentimentos e relações dos consumidores em alguns ou todos os elementos do marketing. As comunicações e experiências de marca são impactadas pela natureza subjectiva da experiência ou perspectiva de um determinado utilizador.

É, essencialmente, uma variável que apoia o produto / marca e responde bem a objetivos de informação, de dar a conhecer novos produtos e de estimular a ação do cliente.

Guerrilha Marketing, termo norte-americano, criado por Jay Conrad Levinson, considerado por muitos como o “pai do marketing de guerrilha”. Este conceito é traduzido para a língua portuguesa como Marketing de Guerrilha, surge na década de 70, onde a publicidade causava desconfiança ao consumidor. O termo guerrilha teve origem na Guerra do Vietnã (1959-1975), o qual colocou os vietnamitas reconhecidos por serem grandes estrategistas, os instrumentos de defesa que usavam eram inferiores aos dos Estados Unidos. Possui uma estratégia composta por diversas ferramentas que permitem ter os seus dispositivos reconfigurados na hora e no local que o anunciante quiser.

Merchandising: Esta variável é considerada de comunicação, na sua vertente de sedução, na medida em que a colocação “provocatória” de produtos no “caminho dos consumidores”, no interior das lojas, é uma forma de comunicação. Esta variável dirige-se a um alvo bem definido (os clientes do ponto de venda) e tem um impacto de curto prazo; adequa-se basicamente à comunicação do produto e a objetivos como sejam provocar a decisão de compra, promover novos produtos e levar à experimentação ou consumo do produto ou serviço.

Moving From Information to Insight: As empresas devem construir capacidades organizacionais para transformar peças de informação dispersas em insights. O insight significa alcançar a profundidade do consumidor e regressar à ação para atingir o sucesso.

Patrocínio e Mecenato: Efeito de médio / longo prazo e, apesar de se poderem utilizar na comunicação da marca / produto, adequam-se melhor à comunicação de empresa (institucional); o alvo está forçosamente ligado ao tipo de evento ou entidade patrocinada, e os objetivos a que melhor se adapta são a notoriedade, a imagem / posicionamento, a credibilização e a transmissão de confiança.

Promoções: Variável, exclusiva ao produto, com impacto direto no curtíssimo prazo, que se utiliza para pequenas ou grandes dimensões, em termos de alvo, de acordo como seu âmbito de aplicação; pela sua natureza, atua sobretudo no momento específico da compra, pelo que se adequa a objetivos do tipo: estimular a compra, dar a conhecer novos produtos, promover a experimentação, escoar produtos ou esbater a sazonalidade do consumo ou determinados bens ou serviços.

Prosumption: Cliente é parte integrante na criação de valor, influenciando como, onde e quando o valor é criado. Prosumption quando o cliente co-fabrica o produto, serviço ou experiência para seu próprio uso.

Publicidade: Adapta-se a alvos de grande dimensão e que tem um efeito a médio / longo prazo; adapta-se aos diferentes níveis de comunicação, mas em regra geral, é claramente orientada para o produto, sendo o elemento *pivot* da estratégia de comunicação; adapta-se a objetivos do tipo: incrementar notoriedade, estimular a comprar, informar ou dar a conhecer novos produtos.

Relações Públicas: Esta variável adapta-se à generalidade dos públicos, sendo menos utilizada nos alvos tradicionais da publicidade (consumidor final); é muito utilizada em públicos internos e grupos sociais específicos (comunicação social, associações patronais, autarquias, etc.), tem fundamentalmente um efeito de longo prazo e pela natureza das suas características, é sobretudo desenvolvida na comunicação empresarial; adequa-se a vários tipos de objetos como: a melhoria da imagem da Organização, a credibilização, o envolvimento, dar a face, informar, conferir mais notoriedade, etc.

Skip Forward Generation: Geração impaciente e irreverente que proactivamente provoca a mudança face ao desconforto, nomeadamente evitando mensagens publicitárias.

Target: Público-alvo. Pessoa ou grupos de indivíduos que se pretende atingir com a nossa comunicação ou publicidade.

Tryvertising: Face ao decréscimo da eficácia do marketing tradicional, esta técnica passa por levar o consumidor a experimentar o produto ou serviço, de forma não intrusiva, para que este recorde a marca não pela mensagem, mas sim pela experiência que vive.

Why Generation: Geração com um novo encarar da vida, mais optimista e idealista, reescrevendo as normas sempre que não concordam com elas. A tecnologia é uma extensão da sua personalidade, e as promessas de marketing têm de ser relevantes e honestas para merecerem a sua atenção.

Anexos

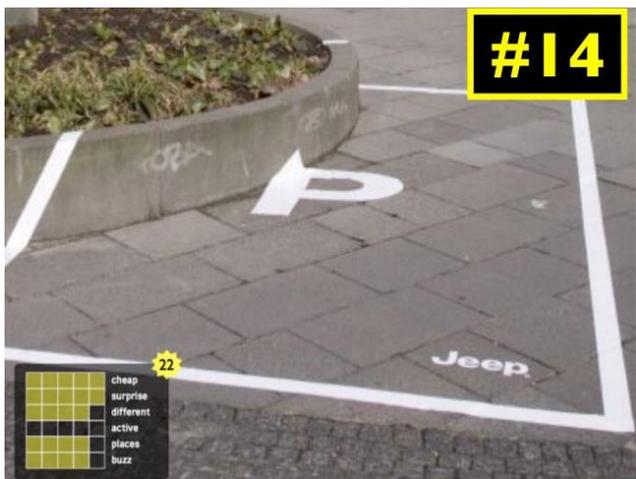
Anexo 1: Conjunto de fotografias de ações de Marketing de Guerrilha realizadas no terreno.



Paragem do Autocarro com balança



Quiksilver Outdoor / Skate Park



Jeep



Miele



Nívea



Sport TV Derby Sporting Vs Benfica 2013

“SERÁ O MARKETING DE GUERRILHA, UMA ESTRATÉGIA INFLUENTE NO FUTURO DA COMUNICAÇÃO DESPORTIVA?”

1. Género?

Masculino Feminino

2. Idade?

3. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é Muito Mau e 5 Excelente) como classificaria o nível da comunicação desportiva nacional?

4. Quais considera ser, os 3 Fatores Críticos de Sucesso que mais poderão influenciar a eficácia da comunicação dos clubes de futebol, (indique por ordem de importância, (1, 2 e 3))?

Utilização da imagem de jogadores na comunicação

Meio da comunicação

História do clube

Envolver a massa associativa na criatividade da comunicação

Conquistas / Títulos recentes que potenciem a mesma

Personalização da comunicação

5. Indique quais os 3 Meios de comunicação que considera mais influentes no panorama futuro da comunicação desportiva, (indique por ordem de importância, (1, 2 e 3))?

Publicidade

Relações Públicas

Social Media

Força de Vendas

Promoções

Marketing Viral

Marketing Direto

Patrocínio e Mecenato

Comunicação Online

Marketing de Guerrilha

6. Considera a comunicação personalizada / pessoal uma ferramenta importante para cativar novos sócios, adeptos e massas associativas?

Sim Não

7. Integrar jogadores e figuras importantes dos clubes nas comunicações pode ser um ponto de interesse para o sucesso da mesma?

Sim Não Indiferente

8. Na sua opinião, o que mudaria na vertente comunicacional dos clubes desportivos?
Que sugestões tem para dar?

9. Considera que ações de rua, isto é, ações inesperadas como o Marketing de Guerrilha podem fazer a diferença, para que os clubes se aproximem ainda mais no futuro, dos seus clientes / sócios?

Não
Indiferente
Sim

10. Está familiarizado com o conceito Marketing de Guerrilha?

Nunca ouvi falar
Vagamente
Sim. Perfeitamente

11. Se respondeu sim, na questão 10., dê um exemplo de uma ação de Marketing de Guerrilha que possa, na sua opinião, fazer a diferença para que os clubes nacionais consigam a tão desejada aproximação?

12. Quais considera ser as 3 principais vantagens deste tipo de ações? Indique por ordem de importância, (1, 2 e 3).

Surpresa da ação
Emoção que provoca nos participantes
Criatividade e a Originalidade da ação
Técnica de baixo custo, mas com forte impacto
As ações permitem às marcas uma maior interação com o consumidor e, logo, uma maior vivência da marca
Rápida implementação, pois como não existe grande estrutura ou produção é possível implementar as mesmas em horas ou dias
O próprio consumidor, num mercado altamente saturado, tem tendencialmente maior disponibilidade para este tipo de comunicação

13. Já alguma vez foi alvo deste género de campanhas? Se sim, como se sentiu?

Nunca fui alvo deste género de campanhas

Foi **indiferente**, nem percebi que se estava a realizar uma campanha de publicidade
Foi **positivo**, fiquei surpreendido com a envolvente que a ação criou em mim

14. No seu ponto de vista, considera que este género de Marketing “Guerrilha”, juntamente com outros tipos de Marketing, como por exemplo o Marketing Viral, *Social Media* e o *Buzz Marketing*, poderá influenciar positivamente o panorama comunicacional desportivo?

Não, Irá influenciar negativamente

Será Indiferente

Sim, Absolutamente

Anexo 3: *Script* da Entrevista aos clubes

Nome: Ricardo António Lopes da Silva Correia

Situação: Encontro-me a realizar a tese de mestrado, no ISCTE (*Integrated Brand Management*).

Tema: “Será o Marketing de Guerrilha uma ferramenta influente no futuro da comunicação dos Clubes de Futebol Nacionais?”

O que pretendo: Entrevista de 20 / 25 minutos com um especialista na área de comunicação e marketing do clube.

Âmbito: Personalizar e integrar a opinião dos especialistas do ramo na minha dissertação, para aumentar a qualidade e a credibilidade da informação.

Clubes a entrevistar:

Atlético Clube de Portugal: 2ª Liga CaboVisão.

Estoril Praia: Clube da 1ª Divisão, mas que se encontra a crescer. Era importante ouvir as suas palavras.

Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal: Dois dos 3 grandes clubes nacionais. Sobretudo os 2 clubes que mais se têm associado a este tipo de marketing.

Objetivo:

- Esta entrevista realizar-se-á para perceber quais as perspetivas futuras dos clubes, relativamente ao panorama comunicacional no mundo do futebol português;
- Quero junto dos clubes desportivos enquadrar-me ao pormenor com o que se anda a fazer, no que se vai fazer e até onde os clubes querem apostar na comunicação;
- Entender se os especialistas concordam que o Marketing de Guerrilha poderá ter um papel importante para atingir e proporcionar experiências positivas aos sócios e amantes dos próprios clubes;

Questões: (6 no total)

1. Como considera a evolução da comunicação desportiva a nível nacional (Modo Geral)?
2. Actualmente, qual é a estratégia de comunicação que o CLUBE apresenta? A quem se destina, qual é o principal objetivo da sua estratégia de comunicação?
3. Quando realiza o seu plano de comunicação, quais os meios de comunicação que sempre estão presentes?

4. Quando realiza ou planeia uma campanha de comunicação ou uma ação de marketing, quais os aspetos que leva em mente?
 - O que se está a praticar no mercado?
 - O que o seu principal concorrente realiza?
 - Procuro sempre inovar e praticar algo que ainda não foi realizado, PERSONALIZANDO ao máximo toda a minha campanha?
5. O clube em toda a sua história, já realizou ou pensa realizar estratégias de Marketing de Guerrilha ou Marketing Viral?
6. Olhando para um panorama futuro, crê que este tipo de Marketing poderá ter influência junto do público-alvo que pretende atingir? Pensando do princípio que serão os seus sócios, os seus adeptos?

Um bem haja,

Ricardo António Lopes da Silva Correia

919 456 254