



Estágio Profissional

Marketing Desportivo

A importância do Ambiente de Estádio e sua influências nas
assistências: O caso Vitória SC

AUTOR: Bruno Miguel Ramalho Ribeiro Pizarro, nº 5170

ORIENTADOR: Professor Doutor Daniel Sá

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO 2017



Índice

1-Resumo.....	pág.9
2-Abstract.....	pág.10
3-Introdução.....	pág.11
4-Revisão da Literatura.....	pág.12
4.1-O Marketing Desportivo.....	pág.12
4.2-A Concorrência no Ambiente Desportivo.....	pág.13
4.3-O Consumidor de Desporto.....	pág.14
4.4-Lealdade e Motivação do consumidor de desporto.....	pág.15
4.5-Influência e Importância dos Factores de Estádio.....	pág.18
5-Metodologia	pág.22
5.1-Enquadramento do problema.....	pág.22
5.2-Objectivos.....	pág.22
5.2.1-Objectivo principal.....	pág.22
5.2.2-Objectivos secundários.....	pág.23
5.3-Técnicas utilizadas.....	pág.24
5.4-O Vitória SC.....	pág.27
5.4.1-História.....	pág.27
5.4.2-Organização da instituição.....	pág.28
5.4.3-Modalidades.....	pág.29
5.4.4-Associados e Assistências.....	pág.30
5.4.5-Performance desportiva.....	pág.31
5.4.6-Estádio.....	pág.32
6-Diagnóstico e Benchmarking.....	pág.33



6.1-0 caso do Vitória SC.....	pág.33
6.1.1-Acessos de estádio.....	pág.34
6.1.2-Estética das instalações.....	pág.36
6.1.3-Qualidade marcador electrónico.....	pág.38
6.1.4Conforto dos assentos.....	pág.39
6.1.5-Limpeza do estádio.....	pág.40
6.2-Red Bull Arena (Harrison, N.J.).....	pág.41
6.2.1-Acessos de estádio.....	pág.42
6.2.2-Estética das instalações.....	pág.43
6.2.3-Qualidade marcador electrónico.....	pág.43
6.2.4-Conforto dos assentos.....	pág.44
6.2.5-Limpeza do estádio.....	pág.45
6.3-Children’s Mercy Park (Kansas City, Kansas).....	pág.45
6.3.1-Acessos de estádio.....	pág.46
6.3.2-Estética das instalações.....	pág.46
6.3.3-Qualidade marcador electrónico.....	pág.47
6.3.4- Conforto dos assentos.....	pág.48
6.3.5-Limpeza do estádio.....	pág.49
6.4-Orlando City Stadium (Orlando, Florida)	pág.50
6.4.1-Acessos de estádio.....	pág.50
6.4.2-Estética das instalações.....	pág.51
6.4.3-Qualidade marcador electrónico.....	pág.52
6.4.4-Conforto dos assentos.....	pág.53
6.4.5-Limpeza do estádio.....	pág.54
6.5-Providence Park (Portland, Oregon).....	pág.54
6.5.1-Acessos de estádio.....	pág.55
6.5.2-Estética das instalações.....	pág.55
6.5.3-Qualidade marcador electrónico.....	pág.57



6.5.4-Conforto dos assentos.....	pág.58
6.5.5-Limpeza do estádio.....	pág.58
7-Proposta de valor para o Vitória SC.....	pág.60
7.1-Propostas de melhoria dos factores de estádio analisados.....	pág.61
7.2-Propostas de minimização das falhas nos factores de estádio.....	pág.65
7.3-Grelha de acções.....	pág.66
8-Conclusões.....	pág.69
8.1-Conclusões gerais.....	pág.69
8.2-Limitações.....	pág.71
8.2-Recomendações.....	pág.72
9-Bibliografia.....	pág.73
10-Netgrafia.....	pág.76



Índice de figuras

Figura1- Júlio Mendes - Presidente.....	pág.28
Figura2-Luís Teixeira – Administrador.....	pág.28
Figura3-Francisco Teixeira-Administrador.....	pág.28
Figura4-Hugo Freitas- Administrador.....	pág.28
Figura5-Armando Marques-Administrador.....	pág.28
Figura6-Daniel Rodrigues-Presidente da Assembleia Geral.....	pág.28
Figura7-Carlos Cunha-Fiscal Único.....	pág.28
Figura8- Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.33
Figura9-Parque do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.34
Figura10-Estacionamento junto do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.34
Figura11-Estacionamento junto do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.34
Figura12-Vista geral do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.36
Figura13-Acesso à bancada do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.36
Figura14-Bar do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.37
Figura15-Indicações do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.37
Figura16-Camarote do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.37
Figura17-Casa de banho do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.38
Figura18-Casa de banho do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.38
Figura19-Marcador norte do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.39
Figura20-Marcador sul do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.39
Figura21-Assentos do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.40
Figura22-Assentos do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.40
Figura23-Interiores do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.41
Figura24-Interiores do Estádio D. Afonso Henriques.....	pág.41
Figura25-Red Bull Arena.....	pág.42
Figura26-Acessos ao Red Bull Arena.....	pág.42
Figura27-Área reservada do Red Bull Arena.....	pág.43
Figura28-Bares junto da bancada do Red Bull Arena.....	pág.43
Figura29-Ecrã principal do Red Bull Arena.....	pág.44



Figura30-LED lateral do Red Bull Arena.....	pág.44
Figura31-Bancada do Red Bull Arena.....	pág.45
Figura32-Assentos do Red Bull Arena.....	pág.45
Figura33-Aspecto geral do Red Bull Arena.....	pág.45
Figura34-Aspecto geral do Red Bull Arena.....	pág.45
Figura35-Children's Mercy Park.....	pág.46
Figura36-Acessos do Children's Mercy Park.....	pág.46
Figura37-Espaço comum do Children's Mercy Park.....	pág.47
Figura38-Espaço comum do Children's Mercy Park.....	pág.47
Figura39-Bar de bancada do Children's Mercy Park.....	pág.47
Figura40-Marcador electrónico do Children's Mercy Standard.....	pág.48
Figura41-Marcador electrónico do Children's Mercy Standard.....	pág.48
Figura42-Assentos dobráveis do Children's Mercy Park.....	pág.49
Figura43-Assentos com apoio do Children's Mercy Park.....	pág.49
Figura44-Orlando City Stadium.....	pág.50
Figura45-Indicações para o Orlando City Stadium.....	pág.51
Figura46-Ruas encerradas junto do Orlando City Stadium.....	pág.51
Figura47-Serviço de alimentação do Orlando City Stadium.....	pág.52
Figura48-Área comum do Orlando City Stadium.....	pág.52
Figura49-The Wall do Orlando City Stadium.....	pág.52
Figura50-Ponto WIFI do Orlando City Stadium.....	pág.52
Figura51-Marcador electrónico do Orlando City Stadium.....	pág.53
Figura52-Bancadas do Orlando City Stadium.....	pág.53
Figura53-Memorial do Orlando City Stadium.....	pág.53
Figura54-Lion Nation App.....	pág.54
Figura55-Providence Park.....	pág.54
Figura56-Acessos ao Providence Park.....	pág.55
Figura57-Interior do Providence Park.....	pág.56
Figura58-Interior do Providence Park.....	pág.56
Figura59-Interior do Providence Park.....	pág.57
Figura60-Espaço alimentar do Providence Park.....	pág.57



Figura61-Marcador electrónico do Providence Park.....pág.57

Figura62-Assentos do Providence Park.....pág.58



Índice de grelhas

Grelha1-Estádio e Factores a analisar	pág.26
Grelha2-Grelha de acções.....	pág.65



1-Resumo

O presente relatório inicia-se com um enquadramento teórico dos temas abordados, iniciando com todas as envolvências do marketing desportivo e suas componentes e convergindo a teoria ao aspecto de experiência de estádio. Ao longo deste enquadramento teórico são abordados temas como a concorrência no ambiente desportivo, com foco no consumidor de desporto e suas particularidades, em especial a sua lealdade e motivação, e de que forma os factores de estádio influenciam essa motivação dos consumidores de desporto.

Numa segunda fase é identificada a metodologia a seguir e feito um enquadramento do problema a que o relatório pretende dar resposta, bem como feita a identificação dos objectivos do relatório, os principais e os secundários. São depois referidas as técnicas utilizadas para a análise dos exemplos escolhidos.

Depois de identificadas as técnicas, é apresentada a instituição Vitória SC, com breves noções sobre a sua história, organização interna e indicadores de relevo. Feita a apresentação, o relatório entra na fase de diagnóstico dos exemplos escolhidos, seguindo a técnica previamente estabelecida. Após esse diagnóstico, é apresentada a proposta de valor para a instituição. O relatório termina com a apresentação das conclusões, as quais incluem limitações inerentes à elaboração do relatório e recomendações para trabalhos futuros.

Palavras-chave: marketing desportivo, ambiente de estádio, Vitória SC, benchmarking



2-Abstract

This report begins with a theoretical framework of the concepts addressed in it, starting with all the implications of sports marketing and its components and converging the theory to stadium experience. Throughout this theoretical framework, themes such as competition in the sports environment, focusing on the sports consumer, in particular their loyalty and motivation, and how stadium factors influence this motivation of sports consumers are addressed.

In a second phase, the methodology to be followed is identified and so is the problem to which the report is intended to respond, as well as the identification of the main and secondary objectives of the report. The techniques used for the analysis of the examples chosen are then presented.

Following the presentation of the techniques in use, the Vitória SC institution is presented, with brief notions about its history, internal organization and indicators of relief. After the presentation, the report enters the diagnostic phase, following the technique previously established. After this diagnosis, the value proposition for the institution is presented. The report ends with the presentation of the conclusions, which include limitations inherent in the preparation of the report and recommendations for future work.

Keywords: sports marketing, stadium environment, Vitória SC, benchmarking



3-Introdução

O desporto, e o futebol em particular, têm vindo a modernizar-se a um ritmo cada vez maior. Pensar que, por exemplo, a tecnologia “olho-de-falcão” é hoje uma realidade em alguns campeonatos de futebol europeus não deixa de ser uma agradável surpresa para quem ouvia incessantemente, há apenas alguns anos, relatos desconfiados sobre a fiabilidade dessa tecnologia. Mas o progresso não pára, e à medida que o negócio do futebol vem gerando mais e mais receitas e interferindo directa e indirectamente com as vidas de milhões de pessoas pelo mundo fora, houve a necessidade de se reduzir a margem de erro aceitável no desporto. Dessa forma, pode-se dizer que somos uns afortunados por termos a oportunidade de assistir à maior revolução que afecta o futebol desde há muitos anos. Desde o simples auricular para facilitar a comunicação dos árbitros, à tecnologia de linha de golo acima referida, podemos dizer que a evolução tecnológica no futebol tem sido lenta, mas firme. É justo afirmar que todas as mudanças têm vindo a ser introduzidas tendo em vista a verdade desportiva e a melhoria do espectáculo. Mas será que essa evolução positiva tem reflexos ao nível do espectador? Do adepto? Do fã de uma equipa de futebol que, semana após semana, jogo após jogo, acompanha a sua equipa por estádios de todo o país? Porque convenhamos, é para ele que todo este espectáculo é montado. O relatório que irá ser desenvolvido abordará esse fenómeno, o do reconhecimento do fã como alvo do espectáculo, com o objectivo de melhor trabalhar os factores de estádio vitais na atracção dos fãs, e assim melhorar o espectáculo e as assistências da organização onde realizei o meu estágio, o Vitória Sport Clube.

Assim, irão ser estudados os factores de estádio com vista a avaliar a sua condição actual e, com base na análise de vários exemplos, irão ser propostas medidas que visem melhorar os factores de estádio para que, e seguindo as ideias da bibliografia do tema, esses factores tornem o ambiente de estádio numa experiência positiva para os associados e adeptos, e os leve a querer repetir a experiência. Dessa forma, seria possível resolver, ou pelo menos minimizar, a variação das assistências no Estádio D. Afonso Henriques, o problema que este relatório pretende resolver.



4-Revisão da Literatura

4.1-O marketing desportivo

Beech e Chadwick, (2007: 4-5) definem marketing desportivo como o processo contínuo através do qual os envolvidos no espetáculo – cujo produto é incerto – criam as condições para que se cumpram os objectivos directos e indirectos dos clientes, agentes desportivos e outras pessoas ou organizações com interesses.

Considera-se que o marketing desportivo se encontra um pouco deslocado da área geral de aplicabilidade do marketing: a área empresarial. Pode considerar-se que se insere no que Kotler (2000) definiu como ampliação do marketing, que por sua vez se refere à aplicação do marketing em áreas que não as empresariais. No entanto, considera-se que o marketing desportivo é maior do que essa definição, pois o autor, na ampliação do marketing, refere-se sobretudo ao marketing social e ao marketing nas instituições sem fins lucrativos, situação na qual as instituições desportivas não encaixam. Sá e Sá, (2009) afirmam que um aspecto importante para a definição de marketing desportivo é considerar uma actividade desportiva, do ponto de vista organizacional, como uma prestação de serviço.

De facto, a partir da definição de Kotler (2000) como uma ampliação do marketing, o marketing desportivo começou a ser alvo de variados estudos e abordagens. Tendo em conta esta lógica organizacional, faz sentido referir algumas conclusões a que chegou o estudo que Bourg e Gouget (2005) elaboraram e que aborda a mundialização dos mercados desportivos. Para os autores, são cinco as razões que justificam o investimento em equipas profissionais:

- As altas taxas de audiências televisivas;
- A receptividade dos telespectadores;
- A linguagem universal do desporto;



- A necessidade de estar presente em todos os mercados;
- A vontade de criar uma imagem simpática e popular.

Desta maneira, Kotler (2000) demonstra o porquê de as modalidades profissionais terem maior potencial: ao apresentarem maior capacidade na organização de grandes eventos, atraem maior atenção do grande público e da comunicação social que o influencia.

Dionísio (2009), defende que o marketing desportivo não é apenas uma ferramenta de divulgação, mas também uma maneira dos clubes darem visibilidade aos seus atletas e/ou actividades, dando resposta a diferentes segmentos de mercado, visto que possibilitam a prática desportiva a todas as faixas etárias. Desta forma, estabelece-se uma relação *win-win*, em que as empresas fornecem os meios financeiros para publicitar os eventos e os clubes fornecem o público a quem publicitar.

4.2-A concorrência no ambiente desportivo

Dionísio (2009), defende que o marketing desportivo apresenta especificidades únicas, em relação a outras vertentes do marketing: no que toca a espectáculos desportivos, ao contrário da realidade empresarial, a concorrência é fundamental para a atracção do espectáculo. O facto de haver concorrentes com os mesmos argumentos, torna o resultado mais incerto e, conseqüentemente, aumenta o interesse do espectáculo. Neste caso, apesar de continuar a desejar que a sua equipa ganhe, o consumidor-adepto é atraído pela incerteza. Uma outra especificidade defendida por este autor é bastante particular e assenta na ideia de que, ao contrário do que acontece na generalidade dos negócios, aqui os responsáveis pela área de marketing quase não interferem no produto essencial (regras do jogo). De facto, o espectáculo desportivo depende e varia em função das performances de jogadores, treinadores e árbitros, maioritariamente.



Nestes casos, a promessa passa por enfatizar a importância da competição, facilidades do recinto desportivo ou mesmo o prazer que se retira do facto de estar envolvido num grande evento desportivo.

Por fim, o autor defende que na última especificidade do desporto surge o factor preço. Nestes casos, o preço é geralmente decidido com base na procura e diversos factores têm que ser considerados, como por exemplo o tipo de competição (campeonato, taça ou competições europeias). Ainda assim, tal como numa empresa em que a estratégia definida pode ser considerada a ideal e não apresentar resultados, também no marketing desportivo a estratégia é sempre muito volátil. Afinal (e infelizmente), são ainda muitas as vezes em que são os bons resultados os principais motivos que levam os adeptos aos estádios. No entanto, se até aí a estrutura profissional for bem desenvolvida e centrada na satisfação dos consumidores e promoção da marca, a insatisfação gerada por resultados negativos poderá ser mais facilmente atenuada.

Tendo em conta esta ligação volátil, e de maneira a serem oferecidas respostas mais eficazes às necessidades dos consumidores, importa, pois, analisar o consumidor de desporto.

4.3-0 consumidor de desporto

É possível perceber que no marketing desportivo há um elemento diferenciador face ao marketing empresarial, nomeadamente a relação entre entidade e consumidor. Sá e Sá (2009, pag.19) defende que quando se trata de consumidores de desporto estes são verdadeiros fãs, dispostos a fazer qualquer coisa para se aproximarem da sua marca, incluindo mesmo dormir à porta de um estádio na esperança de adquirir um bilhete, abraçar pessoas que estão ao seu lado sem as conhecer de lado nenhum, gritar, chorar, tudo em nome da paixão que sentem. Verifica-se, assim, uma forte vertente emocional nestas relações. E esse é um facto que as entidades devem tentar explorar, pois aqui reside a verdadeira essência do marketing desportivo.



É, por exemplo, através desta vertente emocional que, muitas vezes, os próprios familiares incentivam os mais pequenos a apoiar determinado clube. De facto, Dionísio (2009) afirma que “a ligação ao clube/marca é habitualmente decidida na infância por influências familiares, ainda que boas performances desportivas contribuam para a captação de novos adeptos. Assim, no mercado do desporto, a conquista de novos consumidores compreende duas vertentes: transformar os simpatizantes em espectadores regulares e estes em fãs e ainda conquistar novos simpatizantes na infância.”

Desta forma, através da análise da perspectiva de vários autores sobre a temática do marketing desportivo, é possível perceber que esta vertente do marketing se distingue do marketing empresarial de várias maneiras, sendo que o público a que se dirige e o papel que as emoções desempenham na relação entre entidades e consumidores são, de facto, as duas maiores diferenças.

4.4-Lealdade e Motivação do Consumidor de Desporto

Existem vários factores que influenciam os fãs no que diz respeito às assistências desportivas. Esses factores incluem atractividade do jogo, factores económicos, factores competitivos, factores demográficos, factores de estádio, valor do desporto para a comunidade, envolvimento do desporto e identificação dos fãs (Shank 2001).

Os factores de motivação podem ser categorizados em oito tipos: eustress (sentimento de excitação), benefício da auto-estima, distração do dia-a-dia, valor de entretenimento, valor económico (apostas no evento), valor estético, necessidade de afiliação e necessidades familiares (Wann, 1995). Destes, destacam-se:

Eustress - é descrito como a “necessidade humana de stress positivo e excitação psicológica” (Smith & Stewart, 2007, p.158). Este factor encaixa na dimensão psicológica da motivação porque está directamente ligada às forças do corpo. Os mesmos autores referem que prazer e ansiedade andam de mãos dadas com o apoio desportivo: as respostas psicológicas do corpo libertam químicos como adrenalina e dopamina e produzem sentimentos emocionais. Wann, Royalty and Rochelle (2002) descobriram que afecto positivo e motivação estavam positivamente correlacionados



depois do evento desportivo ter terminado. Os autores também descobriram que o eustress é um grande contribuidor para o sentimento positivo do pós-jogo. Eustress é um factor de motivação que afecta o envolvimento do consumidor e ajuda a criar lealdade junto dos fãs.

Prazer estético- A pesquisa de Wann (1995) revela que assistir a eventos desportivos pode providenciar prazer estético para os fãs, pois esses indivíduos são atraídos para eventos desportivos porque lhes proporcionam experiências duradouras que ficam na memória. Prazer estético pode ser proporcionado por várias fontes, desde o evento em si, performance das estrelas, a atractividade dos jogadores, a atmosfera e o estádio em que a equipa joga. Mesmo a interacção com o evento em si pode proporcionar prazer estético, como participar em eventos promocionais durante o intervalo, por exemplo. Assim, o fã desportivo não avalia apenas o evento em si, mas tudo o que decorre ao mesmo tempo (Smith & Stewart, 2007).

Entretenimento- Smith and Stewart (2007) afirmam que assistir a eventos desportivos desperta os sentidos por causa de factores como jogadas memoráveis, sons altos, cores únicas e a solidariedade dos grupos. O evento em si, no entanto, não é a única forma de entretenimento. As concentrações de adeptos antes dos jogos podem oferecer tanto entretenimento como o evento em si. Durante esse ritual, os fãs da equipa podem interagir e partilhar memórias da equipa, concentrando assim um sentimento de grande excitação e antecipação antes do jogo. Esta é uma poderosa experiência que não deve ser negligenciada no que toca ao aumento de lealdade à equipa.

Benefício da Auto-Estima- a auto-estima está directamente ligada à identidade de fã das pessoas. A escala de motivação de Wann (1995) revela que os fãs aumentam a sua auto-estima ligando-a às suas emoções com a performance da equipa. Os fãs partilham as emoções dos jogadores quando a equipa tem sucesso. Para além disso, os verdadeiros fãs acreditam que desempenham um papel importantíssimo nas vitórias da equipa. Este intenso sentimento de emoções pode, de resto, variar junto dos fãs.



No que diz respeito aos factores económicos, há dois tipos que afectam directamente a assistência de eventos desportivos: os controláveis e os incontroláveis. As organizações desportivas, no caso em estudo os clubes de futebol, conseguem controlar o preço dos bilhetes e o valor dos produtos desportivos e merchandising, mas não têm controlo sobre ordenado médio da população. Embora seja difícil identificar o fã-tipo, as maiores probabilidades apontam para que seja homem, jovem, com elevado nível de educação e com maior nível económico que a maioria da população (Shank, 2001). Um outro factor que influencia a assistência por parte dos fãs prende-se com a percepção de valor para a comunidade. Zhang, Pease & Hui (1996) descobriram que quanto maior o valor atribuído ao desporto, maior a probabilidade das pessoas participarem. Os valores do desporto para a comunidade compreendem solidariedade comunitária (aproximar a população), comportamento público, equidade social, qualidade individual (constrói carácter) e oportunidade de negócio. Mais: de acordo com Shank (2001), o envolvimento no desporto é o interesse percebido em si e a sua importância pessoal para um individuo que presencia eventos desportivos ou assiste a desporto através de outros meios (p. 205). Fãs altamente envolvidos têm maior probabilidade de assistir, ler ou falar sobre outros eventos desportivos.

Por fim há que ter em conta a identidade/identificação do fã. De acordo com Sutton, McDonald, Milne & Cimperman (1997), a identificação do fã é o compromisso pessoal e envolvimento pessoal que os fãs têm com uma organização desportiva. Os autores sugerem ainda três níveis de identificação de fã: o nível baixo ou os “fãs sociais” que assistem aos jogos pelo valor do entretenimento e não se interessam muito pelo resultado do jogo; os fãs de nível médio ou “fãs focados”, que são aqueles que se identificam com a equipa ou jogador mas não por muito tempo, podendo mudar o seu foco caso a equipa comece a obter maus resultados desportivos; o terceiro nível é o da alta identificação em que os fãs têm um grande envolvimento emocional com as equipas, o qual dura um longo período de tempo. Assim, quanto maior for o nível de identificação do fã, maior a probabilidade de assistir aos eventos da equipa (Sutton, McDonald, Milne & Cimperman, 1997).



Tendo em consideração todos estes factores, Funk, Haugtvedt & Howard (2000), afirmam que um fã leal seria aquela pessoa com uma forte atitude perante a equipa, que pensa frequentemente na equipa, mantém o seu apoio firme quando a sua equipa está a perder, que tem um favoritismo pessoal ou em grupo relativamente à equipa e regularmente assiste ao vivo ou por outros meios os jogos da sua equipa.

Assim, todos os factores referidos contribuem decisivamente para a motivação dos fãs e podem e devem ser trabalhados pelos departamentos de marketing das organizações desportivas com vista a valorizarem não só o espectáculo da própria organização para a qual trabalham mas também a valorizarem o próprio campeonato, uma vez que verificado o bom ambiente em todos os jogos, o fã sente-se valorizado e aumenta ainda mais a sua apreciação pelo desporto.

4.5-Influência e Factores do Estádio

Apesar de todos os factores citados contribuírem decisiva e positivamente para a motivação e aumento da lealdade dos fãs relativamente à sua equipa, há factores que dependem única e exclusivamente das organizações desportivas, neste caso as equipas de futebol. E, de todos os factores que a organização controla, um sobressai e assume especial importância: o factor estádio e a sua atmosfera.

Para se ter uma noção do quão importante é o ambiente de estádio e seus factores para os adeptos, a sua percepção junto dos mesmo começa ainda na entrada do estádio. No momento da entrada, os adeptos são alvo de um procedimento de segurança, em que é realizada uma revista aos seus pertences e, por vezes, até à sua pessoa. Embora a revista dos adeptos seja necessária para garantir a segurança de todos os presentes no estádio, esta é uma experiência que pode ser bastante desagradável para os visados, caso não seja gerida da melhor maneira (Ammom, Southall & Nagel, 2010).



A atmosfera do estádio parece ser um factor muito importante na atracção dos fãs. O ambiente de estádio inclui o acesso ao estádio, a estética das instalações, qualidade do marcador/ecrã electrónico, o conforto dos assentos e a limpeza do estádio, com Wakefield & Sloam (1995) a ligarem positivamente todos estes factores com as assistências no estádio.

Estes autores estudaram a influência dos factores de estádio nas assistências e examinaram o efeito da lealdade à equipa, parque e limpeza do estádio, aglomeração percebida, serviços alimentares e controlo do comportamento de fãs no desejo dos mesmos em assistir aos jogos no estádio.

As descobertas sugerem que os fãs que gostam de passar tempo no estádio são mais propensos a desejar voltar; pelo contrário, fãs que tiveram uma má experiência não terão vontade de voltar.

O parque do estádio é um factor importante, sendo que a disponibilidade, proximidade e possibilidades de saída do estádio (acessos) podem aumentar a satisfação dos fãs com a experiência no estádio. Alguns fãs não gostam de perder tempo à procura de parque para o automóvel ou de percorrer grandes distâncias a pé até ao estádio, pelo que se os fãs se depararem com algum problema desta natureza, tendem a não voltar e a preferir outros meios para ver o jogo, nomeadamente a televisão. Além disso, esse tipo de fãs espera dificuldades em deixar o estádio no fim do jogo, levando a que deixem o recinto cedo para evitar trânsito (Wakefield & Sloan, 1995). A questão do tempo perdido assume maior importância quando se verifica que é tão importante no exterior, como parques, como no interior. Acessos eficazes e bem sinalizados permite ao adeptos uma circulação fácil e sem confusões, levando a que possam deslocar-se rapidamente onde quer que desejem (Ammom, Southall & Nagel, 2010). Caso esses acessos não estejam devidamente trabalhados, os adeptos perdem tempo precioso a tentar localizar os serviços desejados, o que, de acordo com os autores, leva a uma experiência negativa que alastra a possíveis familiares ou amigos no estádio.



Um outro factor de estádio que afecta a assistência é a limpeza do mesmo. O design arquitectónico do estádio, assim como a idade podem influenciar a limpeza do estádio. Alguns estádios são velhos demais para serem devidamente limpos, devido a rachas na sua superfície. Mas outros aspectos da limpeza são mais facilmente controláveis, como casas-de-banho e áreas de concessão. Se as casas-de-banho não se encontrarem em bom estado, isso desencorajará os fãs de as usarem, o que levaria a uma experiência negativa e insatisfação com o estádio (Wakefield & Sloam, 1995). Os mesmos autores previram que a aglomeração percebida no estádio teria um impacto negativo junto dos fãs e do seu desejo de visitar e permanecer no estádio. Os fãs podem sentir-se desconfortáveis se pensarem que os outros fãs estão demasiado próximos, que as cadeiras são demasiado pequenas ou que os corredores são demasiado estreitos.

Para além destes factores, importa ressaltar ainda a qualidade do serviço alimentar, importante para os fãs que passam horas no estádio antes e durante o jogo da equipa. A variedade da comida oferecida, o sabor da comida e quão fresca ou quente a comida é, são tudo elementos da qualidade do serviço alimentar. Desta forma, o desejo dos fãs em permanecer no estádio é influenciado pela qualidade do serviço alimentar (Wakefield & Sloan, 1995).

Todos estes factores de estádio assumem uma importância crucial no desempenho não-desportivo do clube. Durante o jogo propriamente dito, os adeptos estão rodeados de variáveis e factores que podem ver, ouvir, tocar e cheirar, o que leva até a que o próprio jogo possa tornar-se secundário em alguns momentos. Assim, a falta de consideração dos clubes por estes factores pode levar a sérios problemas de marketing, com consequências negativas para os mesmos (Greenwell, Lee & Naeger, 2007). A pesquisa dos autores indica ainda que esses factores são aspectos críticos da experiência dos adeptos. Enquanto a qualidade das instalações e a boa atmosfera do estádio têm impacto positivo na percepção de qualidade de serviço dos adeptos, os acessos do estádio, conforto das instalações e a não-minimização das condições atmosféricas adversas podem gerar maior impacto negativo que positivo, se não



excederem as expectativas dos adeptos. Quando há a percepção de que o serviço é de fraca qualidade, os adeptos têm maior probabilidade de se fazer ouvir.

Depois de toda a pesquisa efectuada na construção desta bibliografia e de toda a base de conhecimento adquirida, foi possível identificar vários factores que interferem tanto com a lealdade, como com a motivação dos fãs em acompanhar e assistir ao vivo aos jogos da sua equipa. Numa primeira fase foi estudada a bibliografia existente relativa ao tema do marketing desportivo em geral e suas especificações, como a concorrência existente no sector e as características gerais dos consumidores existentes. Essa bibliografia permitiu conhecer toda a envolvência dos factores de estádio e sua importância, desde a entrada dos adeptos no estádio até à sua saída. Esse facto permitirá realçar a necessidade urgente de alterar o paradigma do futebol actual, em que os adeptos e respectivo conforto vêm o seu conforto serem negligenciados. Toda a bibliografia do tema em questão aponta para a necessidade de se priorizarem estes factores, sob a ameaça da sustentabilidade dos clube cair por terra.

Dessa forma, foram estudados todos os factores que influenciam de maneira decisiva a assistência nos estádios, tema central que este relatório pretende estudar e combater positivamente. Através da análise criteriosa de cada um dos factores que influenciam tanto a lealdade, como a assistência nos estádios, é possível redesenhar todo um novo modelo de enquadramento desportivo, o qual permitirá redirecionar os esforços da organização e funcionar numa lógica de dentro para fora, em que os factores de estádio ganham mais relevância e se tornam pedra basilar no projecto a longo prazo de criar uma base de fãs sustentável e duradoira, minimizando desta forma todo o impacto negativo que possíveis resultados desportivos negativos trariam à organização.



5-Metodologia

5.1-Enquadramento do problema

O problema de marketing detectado, e o motivo da realização deste relatório, é a variação que se verifica a nível de assistências no Estádio D.Afonso Henriques. Como todos os clubes desportivos, o Vitória regista naturalmente um aumento no número de assistências quando as épocas desportivas correm acima das expectativas e uma redução nas mesmas quando as épocas/e ou resultados desportivos não correm conforme o esperado.

O que se pretende com este relatório é que, depois de ter sido efectuada toda a pesquisa que fundamentou a revisão bibliográfica, e assim identificados todos os factores passíveis de aumentar a motivação dos fãs em se deslocarem ao estádio e as experiências positivas que os mesmos teriam nesse local, se verifique se esses mesmos factores estão a ser devidamente trabalhados. Através de um método de pesquisa qualitativo, irão ser feitas essas verificações e aconselhadas ainda outras acções com vista a trabalhar numa nova abordagem relativamente aos factores de estádio.

5.2-Objectivos

5.2.1-Objectivos Principais:

Objectivos principais:

- Identificar e avaliar a condição actual dos factores que constituem o ambiente de estádio no Estádio D. Afonso Henriques;
- Aumentar as assistências do Vitória SC através da melhoria dos factores que constituem o ambiente de estádio.



5.2.2-Objectivos Secundários

Objectivos secundários:

- Fazer um levantamento de todos os factores de estádio identificados na revisão bibliográfica e avaliar a situação em que se encontram na organização Vitória SC;
- Através da técnica benchmarking, estudar o que é bem feito noutras organizações, de que forma potenciam os factores referidos e de que forma minimizam as falhas nesses factores;
- Tendo em conta o objectivo anterior, propor soluções que visem melhorar os referidos factores de estádio na organização;
- Propôr medidas que permitam minimizar o impacto dos factores que não sejam passíveis de ser melhorados;

Desta forma, será possível tornar o espectáculo desportivo uma experiência atractiva para os fãs da equipa e fazer com que os adeptos do Vitória Sport Clube se sintam bem com tudo o que está relacionado com o clube e que esteja dentro do controlo deste. Tudo isso permitirá ao clube estabilizar a sua base de sócios e, partindo desse ponto, aumentar até esse número. Pois esse é também um dos desafios do marketing desportivo, o de tentar minimizar a insatisfação gerada por possíveis resultados negativos.



5.3-Técnicas utilizadas

São vários os casos em que a atmosfera de um estádio de futebol é tida como exemplo e apreciado um pouco por todo o mundo. Desde a organização e carisma patentes no futebol europeu, à autenticidade e raça do futebol sul-americano ou à festa do futebol africano, todos os submundos do futebol têm alguma característica única que os distingue. Considerando o objectivo principal deste relatório, irá ser estudado o ambiente de estádio de um mercado que esteja um patamar acima, seja pelas melhores condições de que dispõe, seja pelo melhor trabalho que efectua junto dos associados e adeptos no sentido de lhes proporcionar uma experiência de estádio cada vez mais positiva. Assim, o ambiente de estádio norte-americano foi o escolhido para ser analisado, sendo a técnica usada o benchmarking competitivo. Irão ser analisados, para além do Estádio D. Afonso Henriques, quatro estádios da Major League Soccer tendo por base os factores de estádio já referidos: os acessos de estádio, a estética das instalações, a qualidade do marcador electrónico, o conforto dos assentos e a limpeza do estádio.

Uma das razões para a escolha do ambiente de estádio norte-americano verifica-se com o forte crescimento que o futebol teve naquele país, sendo já o desporto de crescimento mais rápido nos EUA, segundo Gary Stevenson, presidente da liga de futebol norte-americana, que falou precisamente do tema nas Football Talks 2017, realizadas no Estoril. O interesse na modalidade é tanto, e o investimento em infraestruturas para conforto e atracção de adeptos é tão grande que, segundo Stevenson referiu no Estoril, há já o interesse real de 12 cidades daquele país em construir estádios de 150 milhões de dólares. Os norte-americanos, depois do enorme investimento realizado na aquisição de jogadores de relevo mundial como Kaká, Pirlo, Lampard, Gerrard, Giovani dos Santos e David Villa, percebeu que o próximo passo do negócio está precisamente nos estádios de futebol. Afinal, a Major League Soccer (MLS), principal liga dos EUA e Canadá viu, em 2016, o recorde de assistências nos estádios ser batido pela terceira vez consecutiva, com 21.692 espectadores por estádio, mais do que os principais campeonatos de Itália e França .



Desta forma, e tendo em conta este *boom* verificado naquele país, bem como todo o interesse e preocupação com a experiência de estádio dos fãs, o mercado de futebol nos EUA foi o selecionado para observação e comparação de melhores práticas utilizadas no mercado.

A selecção dos estádios e clubes que melhor trabalham a experiência de estádio juntos dos seus associados e adeptos naquele país foi efectuada tendo por base os critérios usados pelo site *fourfourtwo.com*, localização online da revista *Four Four Two*, revista lançada em 1994 em Inglaterra e dedicada a futebol mais vendida no mundo. O prestígio da publicação é reconhecido mundialmente, razão pela qual pelas suas páginas passaram regularmente colunistas e lendas do futebol como Bobby Robson, Sam Allardyce, Michel Salgado, Arsène Wenger, Diego Forlán, entre outros.

A Four Four Two reuniu os 20 melhores estádios de futebol nos EUA – através de critérios como atmosfera, arquitectura e comodidades - numa publicação, dos quais os 4 melhores irão ser analisados neste relatório segundo os factores que constituem o ambiente de estádio em análise: Red Bull Arena (New Jersey), Children's Mercy Park (Kansas City), Orlando City Stadium (Orlando) e Providence Park (Portland).

Como é possível verificar na Grelha1, irão ser alvo de análise o estádio do Vitória SC e os quatro exemplos referenciados pela *FourFourTwo*, a revista dedicada ao desporto-rei mais vendida do mundo, como os melhores estádios da Major League Soccer. Através da técnica de benchmarking competitivo, irá ser analisada a forma como esses estádios trabalham os referidos factores, bem como os resultados que colhem, de maneira a adquirir novas práticas e conhecimentos, com a finalidade de melhorar substancialmente a maneira como os mesmos são trabalhados no D. Afonso Henriques.

Dessa forma, tendo como exemplo um mercado em que o ambiente de estádio é imagem de marca, irá ser possível dotar os factores de estádio do Vitória SC de maior atractividade.

Estádio	Factores a analisar
Estádio D. Afonso Henriques	Acessos de estádio
	Estética das Instalações
	Qualidade do Marcador Electrónico
	Conforto dos Assentos
	Limpeza do Estádio
Red Bull Arena	Acessos de estádio
	Estética das Instalações
	Qualidade do Marcador Electrónico
	Conforto dos Assentos
	Limpeza do Estádio
Children's Mercy Park	Acessos de estádio
	Estética das Instalações
	Qualidade do Marcador Electrónico
	Conforto dos Assentos
	Limpeza do Estádio
Orlando City Stadium	Acessos de estádio
	Estética das Instalações
	Qualidade do Marcador Electrónico
	Conforto dos Assentos
	Limpeza do Estádio
Providence Park	Acessos de estádio
	Estética das Instalações
	Qualidade do Marcador Electrónico
	Conforto dos Assentos
	Limpeza do Estádio

Grelha1: Estádios e Factores a analisar
Fonte: Elaboração de autor



5.4-O Vitória SC

5.4.1-História

O Vitória Sport Clube foi fundado a 22 de Setembro de 1922, ano em que se filiou na Associação de Futebol de Braga (Garcia, 2008). O Vitória é um clube desportivo sediado em Guimarães, tornado SAD em Abril de 2013 e distingue-se dos demais pelo seu ecletismo (com várias modalidades desportivas e vários prémios ganhos em cada uma delas) e também pela paixão com que os seus adeptos acompanham o clube. Actua na Primeira Liga portuguesa de futebol, sendo o 5º clube com maior número de presenças no principal escalão de futebol. Ao longo dos mais de 94 anos de história, passaram pelo Vitória SC várias personalidades marcantes do futebol português, como os treinadores José Maria Pedroto, Marinho Peres, Quinho e Rui Vitória e os jogadores Jesus, Neno, Zahovic, Paneira e Dimas (Garcia,2008). No entanto, poucas personalidades marcaram a história do clube como dois presidentes: António Pimenta Machado e Júlio Mendes.

Eleito presidente do clube a 10 de Março de 1980, Pimenta Machado iria tornar-se no presidente com mais anos de permanência na história do clube. Garcia (2008), classifica mesmo a sua obra como vasta e admirável, uma vez que Pimenta Machadolevou o Vitória ao topo do futebol português, tanto a nível de classificações meritórias no principal campeonato de futebol mas também a nível de infraestruturas, uma vez que foi durante o seu mandato que o clube construiu um complexo desportivo de treinos à altura pioneiro em Portugal. Júlio Mendes, por sua vez, é o presidente em exercício e tem vindo a realizar um trabalho meritório desde que tomou posse. À altura, o Vitória SC enfrentava a pior crise da sua história, com um passivo de 24 milhões de euros, salários em atraso e resultados nada condizentes com os pergaminhos do Vitória. No entanto, fruto de muito trabalho e uma equipa directiva unida, Júlio Mendes conseguiu que o clube reduzisse em mais de 50% o passivo, isto em apenas 4 anos. Júlio Mendes terá sempre o mérito de ter recuperado o Vitória e o ter renovado, fazendo com o clube respire saúde mais uma vez.



5.4.2-Organização da instituição

Após o decreto-lei nº10/2013 ter sido publicado em Diário da República, todos os clubes de futebol foram obrigados a optar por um dos dois modelos de gestão disponíveis: sociedade anónima desportiva (SAD) ou sociedade unipessoal por quotas (SDUQ). Assim nasceu a Vitória Sport Clube, Futebol SAD, formalmente constituída a 10 de Abril de 2013, passando a vigorar como o novo modelo de gestão para o Futebol. O Vitória Sport Clube controla 40% das acções, enquanto outros accionistas controlam os restantes 60%. A Vitória Sport Clube, Futebol SAD é constituída por:



Fig1:Júlio Mendes - Presidente
Fonte: Vitória SC



Fig2:Luís Teixeira-
Administrador
Fonte: Vitória SC



Fig3:Francisco Príncipe-
Administrador
Fonte: Vitória SC



Fig4:Hugo Freitas-
Administrador
Fonte: Vitória SC



Fig5:Armando Marques-
Administrador
Fonte: Vitória SC



Fig6:Daniel Rodrigues –
Presidente da
Assembleia Geral
Fonte: Vitória SC



Fig7:Carlos Cunha –
Fiscal Único
Fonte: Vitória SC



5.4.3-Modalidades

O ecletismo do Vitória Sport Clube mede-se também pelas modalidades em que o clube se envolve. Neste momento o clube tem presença em cerca de 12 modalidades desportivas. São elas o atletismo, o ciclismo, o BTT, o futebol de praia, o judo, o boxe, o kickboxing, o taekwondo, a natação, o pólo aquático, o ténis de mesa, o basquetebol e o voleibol. Todas estas modalidades mostram bem a vitalidade do clube e a presença humana que mantém o Vitória no topo do desporto nacional. Toda a envolvência dos vimeiraneses e vitorianos no clube da terra levou a uma aposta gradual em cada uma das modalidades, que contam já com mais de 1000 atletas. A aposta do Vitória SC nas modalidades é, de resto, bem patente quando recordamos os principais títulos que estas arrecadaram para o clube:

Atletismo: medalha de bronze nos Jogos Paralímpicos 2016 – Manuel Mendes; Campeão Nacional de Desporto Adaptado.

Basquetebol: 1 Troféu António Pratas; 2 Taças de Portugal (07/08 e 12/13).

Boxe/Kickboxing: 6 títulos de Campeão Mundial; 2 Títulos de Campeão Europeu; 1 Título de Campeão Intercontinental; 13 Títulos de Campeão Nacional.

Futebol de praia: 1 Título de Campeão Nacional.

Jiu-jitsu: 5 Títulos de Campeão Nacional 2014.

Judo: 1 Título de Campeão Nacional de Juniores 2012.

Natação: 77 Títulos Nacionais entre 2001/2002, dos quais 21 títulos absolutos.

Taekwondo: 1 Título de Campeão Europeu; 1 Título de Campeão Nacional.

Ténis de Mesa: 6 Títulos de Campeão Regional de Seniores (1968,1969,1987,2007, 2008 e 2011).

Voleibol: 1 Taça de Portugal Masculinos (08/09); 1 Título de Campeão Nacional 1ª Divisão A1 Masculinos (07/08).



5.4.4-Associados e Assistências

Se há algo pelo qual o Vitória Sport Clube é conhecido, para além de ser um dos principais clubes do futebol nacional, é pelo fervor dos seus adeptos. Época após época, os seus adeptos enchem as páginas dos jornais desportivos com as deslocações que fazem pelo país atrás do seu Vitória e os vídeos das suas prestações nas bancadas tornam-se virais nas redes sociais. O Vitória conta, à data, com mais de 20 mil associados, o que constitui uma marca espantosa fora do eixo dos 3 maiores clubes nacionais. O que espanta neste caso, e torna o caso vitoriano ainda mais especial, é o de que ao contrário do exemplo desses clubes, que têm adeptos um pouco por todo o país, o Vitória “arrasta” os seus adeptos locais em verdadeiras romarias pelo país, numa grande demonstração de amor ao clube. Esse amor reflete-se também nas assistências do estádio D. Afonso Henriques. Ainda que as assistências sejam ainda bastante influenciadas pela performance desportiva da equipa, o Vitória SC tem vindo a registar uma evolução impressionante neste capítulo, particularmente nesta época desportiva 2016/2017. Nesta época, a média de espectadores por jornada registou a impressionante subida de 12.422 para os 18.364 adeptos, o que corresponde a uma taxa de ocupação de mais de 60% do estádio. O Vitória regista ainda a maior assistência da Liga num encontro sem os 3 maiores clubes nacionais: 24.124 espectadores assistiram à vitória do clube frente ao Boavista. Numa nota digna de registo e numa das piores épocas desportivas do clube, o Vitória desce em 2005/2006 à Segunda Liga, nada que não impedisse o clube de bater recordes de assistência naquela divisão.



5.4.5-Performance desportiva

Em termos de performance desportiva, o Vitória Sport Clube tem realizado épocas intermitentes, alterando entre o bom e o mau. O ponto alto da história desportiva do clube reside na conquista da Taça de Portugal frente ao SL Benfica, na época 2012/2013, seguido da conquista da Supertaça Cândido de Oliveira, em 1988/1989. No entanto, o clube passou também por fases menos boas nos tempos recentes, que teve o seu pico na descida de divisão registada na época de 2005/2006, depois de mais de 50 épocas consecutivas no escalão máximo do futebol português. Tendo como objectivo em todas as épocas desportivas o acesso às competições europeias, o Vitória SC tem como resultados de destaque a presença nos quartos de final na Taça UEFA ou a presença na 3ª pré-eliminatória da Liga dos Campeões da UEFA, sendo afastado de forma polémica frente ao Basileia. No que diz respeito ao campeonato nacional, o Vitória tem algumas classificações dignas de registo, como nas épocas 68/69, com um 2º lugar e nas épocas 86/87, 97/98 e 07/08, onde conquistou o 3º lugar do campeonato. O Vitória tem ainda presenças de destaque nas restantes competições nacionais, como vice-campeão da Taça de Portugal por seis ocasiões (41/42, 62/63, 75/76, 87/88, 10/11 e 16/17) e finalista vencido também na Supertaça de Portugal por duas ocasiões (10/11 e 12/13). A época agora encerrada foi, no entanto, de sucesso para o clube, a qual esteve próxima de se tornar a mais bela da sua história. O Vitória SC acabou o campeonato na quarta posição, com 62 pontos (e a 8 de distância do 3º posto), o que lhe valeu a entrada directa na fase de grupos da Liga Europa da UEFA na próxima temporada. A juntar a esta brilhante temporada no campeonato, o Vitória conseguiu ainda chegar à final da Taça de Portugal, perdendo na final com o SL Benfica por 2.1.



5.4.6-Organização de estádio

No que diz respeito à organização de estádio, o Vitória Sport Clube tem dois colaboradores directamente encarregados do seu funcionamento: o Director de Segurança do estádio e o Director de Operações do estádio. Estes colaboradores do clube funcionam sob alçada do Director para a área do futebol e modalidade amadoras, Eng. Pedro Coelho Lima. Juntos, são quem gere a operacionalização do estádio D. Afonso Henriques. O Director de Segurança do estádio tem como missão garantir a segurança do recinto, particularmente nos dias de jogo, altura em que fica responsável pela supervisão dos colaboradores de uma empresa subcontratada para o efeito. Na restante gestão diária do recinto, o Director de Segurança do clube fica encarregado das tarefas de segurança. O Director de Operações tem como missão a gestão diária do estádio, que envolve a limpeza do mesmo (realizada através de uma empresa local subcontratada para o efeito), mas também a gestão do património físico, assim como todas as possíveis intervenções estruturais que sejam necessárias.

6-Diagnóstico e Benchmarking

6.1-O caso Vitória SC

Erguido em 1965, e na altura denominado Estádio Municipal de Guimarães, recebeu, décadas depois, o nome do Rei fundador da nacionalidade portuguesa, a quem presta homenagem. Posteriormente, em Julho de 2003, e de forma a acolher os jogos do Euro2004, sofreu profundas obras de remodelação que o tornaram num palco de excelência para jogos de futebol. O Estádio D. Afonso Henriques tem nesta altura capacidade para cerca de 30.000 pessoas e assume, época após época, um lugar de destaque em termos de assistências na Primeira Liga de futebol.



Fig.8: Estádio D. Afonso Henriques
Fonte: Vitória Sport Clube

No entanto, e uma vez que a última obra no estádio D. Afonso Henriques teve lugar em 2003, passados 14 anos o seu estado de conservação não é o melhor. Tive oportunidade de o visitar regularmente, primeiro como adepto do clube e agora, como estagiário do IPAM, o que só veio confirmar as minhas suspeitas: o estádio necessita de alterações urgentes na sua dinâmica e estética, sob pena do ambiente de estádio começar a afectar negativamente os milhares de associados e adeptos do Vitória Sport Clube. Nesta fase, creio que o meu passado poderá ser útil, uma vez que frequentando desde há vários anos o estádio como associado, tive sempre a possibilidade de conhecer de perto as opiniões da generalidade dos adeptos sobre o mesmo, assim como as suas sugestões.

Assim, irão ser analisados todos os factores que compõe o ambiente de estádio no D. Afonso Henriques no seu estado actual: acessos, estética das instalações, qualidade do marcador electrónico, conforto dos assentos e a limpeza.

6.1.1-Acessos de estádio

Como foi possível perceber depois de efectuada a revisão bibliográfica, os acessos ao estádio são um factor importante no ambiente de estádio, uma vez que, se bem trabalhados, podem contribuir positivamente para a experiência dos associados no estádio, levando a que os mesmos queiram repetir a experiência. Mais: o bom trabalho nos acessos ao estádio permitiria que os associados e adeptos ficassem no estádio até ao final do jogo, evitando assim a saída precipitada de alguns, preocupados com o lugar de estacionamento do seu automóvel.



Fig.9: Parque do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor



Fig.10: Estacionamento junto do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor



Fig.11: Estacionamento junto do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor



Como é possível verificar nas figuras 2, 3 e 4, o estacionamento para um associado ou adepto que deseje assistir a uma partida no estádio D. Afonso Henriques não é tarefa fácil. O único parque concessionado (fig. 2), o qual se encontra concessionado à empresa municipal *Vitrus*, é coberto e tem 269 lugares de estacionamento, segundo a empresa reporta no seu website. No entanto, o parque está aberto 24 horas por dia, o que significa que se torna um alvo apetecível para os residentes locais que desejam lá deixar o automóvel. A empresa tem até uma tarifa com assinatura mensal que oferece descontos a residentes, comerciais e profissionais. Ora, todas estas facilidades tornam-se mais um obstáculo em dias de jogo, retirando lugares de estacionamento a associados e adeptos. O estádio tem ainda parques de estacionamento públicos muito próximos (fig. 3 e 4), contando com cerca de 150 lugares ao ar livre. Acontece que o parque, sendo público, encontra-se não raras vezes já bem preenchido, situação que, aliada ao facto de um ginásio de uma reconhecida cadeia nacional ali se ter instalado em 2016, torna quase impossível lá estacionar em dias de jogo no estádio.

À parte de parques de estacionamento propriamente ditos, e uma vez que o estádio se encontra no centro da cidade de Guimarães, há ainda a possibilidade de estacionamento nas áreas residenciais circundantes ao estádio. Tal situação leva, constantemente, a um verdadeiro caos no trânsito.

6.1.2-Estética das instalações

No que diz respeito à estética das instalações, o estádio D. Afonso Henriques permanece maioritariamente inalterado desde a sua remodelação, em Julho de 2003. Em termos de visualização de jogo, é um estádio em que é possível ter uma boa visão do espectáculo desportivo de qualquer ponto do estádio. É, no entanto, um estádio aberto, em que apenas as bancadas superiores são cobertas (fig.5).



Fig.12: Vista geral do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor

No que diz respeito à parte interior do estádio, a decoração e os acessos permanecem igualmente inalterados, sendo que a decoração dos acessos às bancadas se encontra algo descurada, sendo perceptível, de maneira geral, alguma falta de identificação com o clube, sendo a decoração algo genérica (fig.6). Os espaços comuns são no entanto amplos e as direcções estão devidamente sinalizadas e simplificadas.

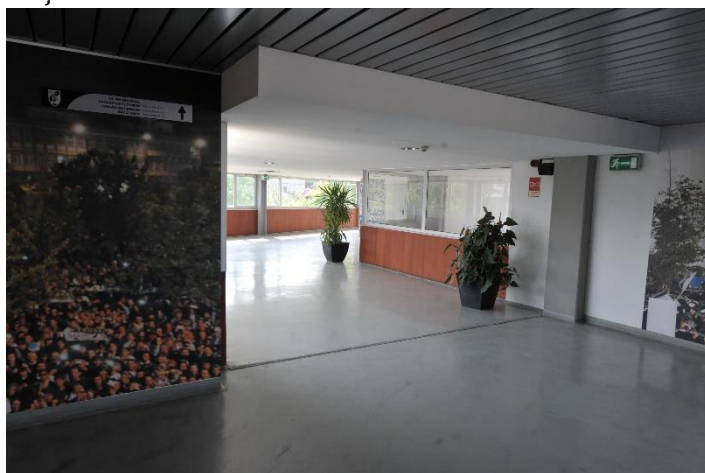


Fig.13: Acesso à bancada do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor

Os associados e adeptos do Vitória SC têm ainda outros locais de grande afluência durante as partidas realizadas no estádio, como bares e casas de banho. No que diz respeito aos bares, a sua localização é distribuída por todo o estádio, da seguinte forma: 2 bares XL nas bancadas topo norte e topo sul (1 inferior e 1 superior), 6 bares na bancada nascente (2 inferiores e 4 superiores) e 10 bares na bancada poente (2 inferiores, 4 superiores, 3 bares de camarote e 1 bar para comunicação social).



Os bares são situados em zonas mais resguardadas do estádio, as quais constituem áreas abrigadas dos elementos naturais, que possibilitam aos associados e adeptos do clube uma confraternização tranquila, geralmente durante o intervalo do jogo (fig.7). De realçar que, de um total de 20 bares, apenas 15 se encontram activos.

As indicações relativas aos bares são adequadas, com várias placas indicativas e ainda com sinalização colorida no chão, indicativas da direcção recomendada para o bar mais próximo (fig.8). Em termos de alimentação, os bares são iguais entre si, no que à variedade alimentar e decoração diz respeito.

A remodelação mais recente teve lugar na zona dos camarotes, a qual foi alvo de uma melhoria profunda, sendo-lhes aumentada a lotação de 10 para 12 lugares, bem como acrescentado uma zona de refeições. De referir que todos os camarotes estão vendidos para a nova época e encontram-se ainda várias empresas em lista de espera.

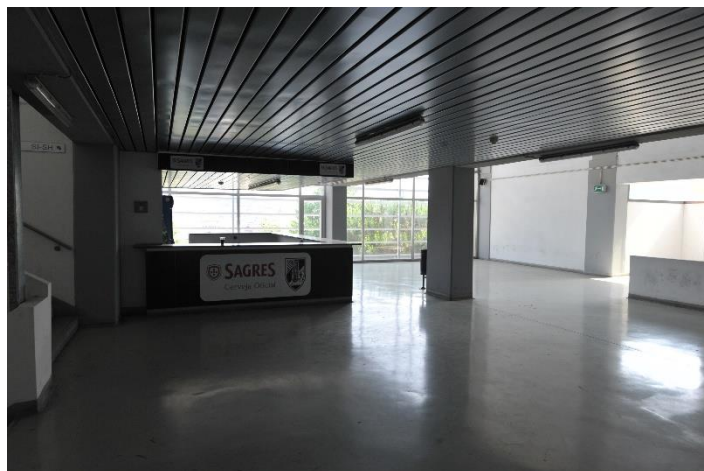


Fig.14: Bar do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor

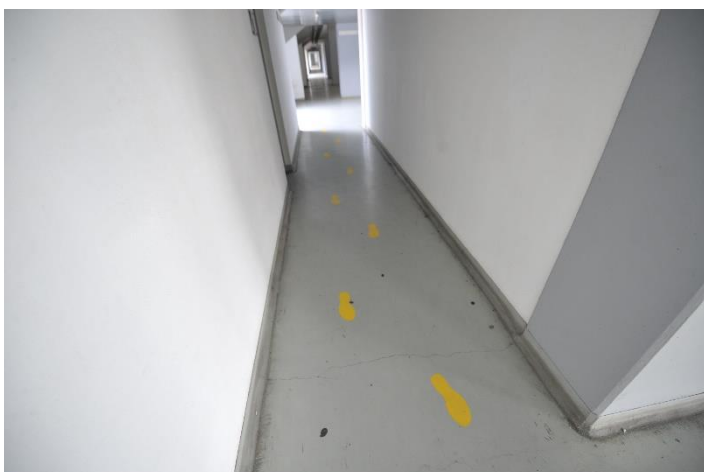


Fig.15: Indicações do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor

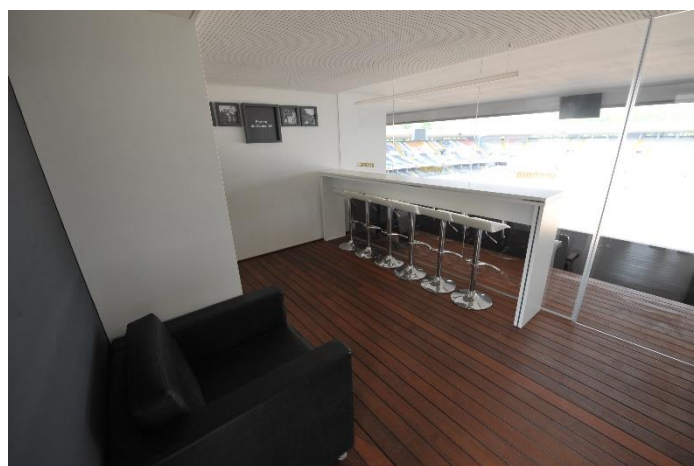


Fig.16: Camarote do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor

No que diz respeito às casas de banho disponíveis no estádio, todos os equipamentos se encontram bem conservados e funcionais. As instalações encontram-se decoradas com várias pinturas alusivas ao Vitória e à sua história, como o estádio, a imagem de D. Afonso Henriques ou ainda jogadores com história no clube (figs. 10 e 11).

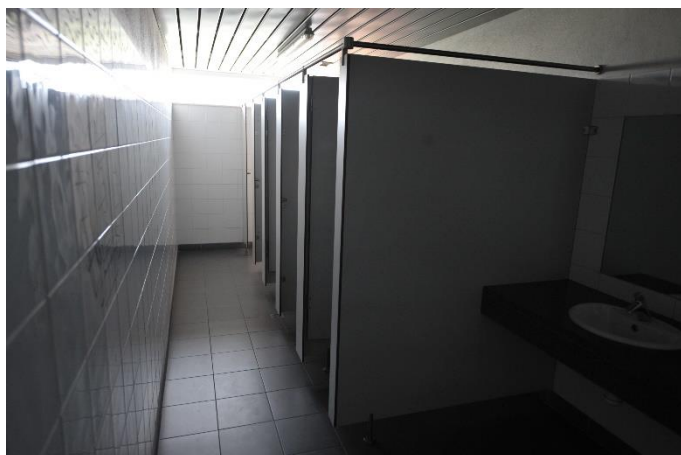


Fig.17: Casa de banho do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor



Fig.18: Casa de banho do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor

6.1.3-Qualidade do marcador electrónico

O estádio D. Afonso Henriques está equipado com 2 marcadores electrónicos, cada um situado num topo do estádio, atrás das respectivas balizas. O marcador electrónico situado na bancada Sul foi colocado na remodelação efectuada a Julho de 2003. As suas dimensões são 2.5 x1.5m e, fruto da sua antiguidade, funciona apenas como marcador electrónico (fig.13), não tendo a capacidade de exibir nenhum conteúdo publicitário. Por sua vez, o marcador da bancada Norte é mais recente, tendo sido instalado em 2010. Este marcador é maior nas suas dimensões, com 4 x 3m, e permite ainda a sua utilização como painel electrónico (fig.12).



Nos períodos de pré-jogo, pós-jogo e intervalo são transmitidos vários conteúdos publicitários, desde vídeos promocionais a conteúdo interno, funcionando o mesmo durante o jogo como marcador, com publicidade estática a completar o ecrã.



Fig.19: Marcador norte do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor



Fig.20: Marcador sul do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor

6.1.4-Conforto dos assentos

O estádio D. Afonso Henriques tem exactamente 29.765 lugares sentados, divididos por quatro bancadas. No entanto, e como foi referido anteriormente, sensivelmente metade dessa lotação não está abrigada pela cobertura do estádio. O facto do estádio D. Afonso Henriques estar localizado numa zona urbana mas rodeada de parque natural expõe o estádio aos vários elementos naturais, como a chuva ou o vento, o que causa um contínuo desgaste nos materiais que compõe o estádio. Esse factor é o motivo de uma das principais queixas dos associados do Vitória: a sujidade das cadeiras.

Durante toda a época desportiva, a limpeza efectuada no estádio é realizada nos dois dias anteriores ao jogo e apenas a um nível superficial, o que leva a que grande parte dos assentos do estádio se encontrem nas condições que as figuras 14 e 15 demonstram.



Fig.21: Assentos do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor



Fig.22: Assentos do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor

A aglomeração percebida no estádio, porém, tende a ser globalmente positiva, já que a distância lateral entre os assentos não é demasiado próxima (10cm) e a dimensão dos mesmos é bastante generosa, possibilitando uma posição confortável durante todo o jogo tanto a crianças como adultos. De realçar negativamente apenas a dimensão dos corredores entre filas, uma vez que são demasiado estreitos e apenas com dificuldade permitem a passagem de outros associados e adeptos quando os assentos já se encontram ocupados.

6.1.5-Limpeza do estádio

Em relação à limpeza estética do estádio, não se verificaram grandes melhorias desde que foi inaugurado. À parte de alguns retoques pontuais, efectuados principalmente nas bancadas, não houve ainda uma limpeza de fundo desde Julho de 2003, o que é bem perceptível para qualquer associado ou adepto que percorra os interiores do estádio (figs. 16 e 17). Tendo em conta as cores do clube (preto e branco), a administração em funções na altura da remodelação decidiu pintar todas as paredes interiores do estádio com a cor branca, o que, para além do desgaste natural e sujidade a que as paredes estão sujeitas, juntamente com a sujidade provocada pelos associados e adeptos época após época, leva a que ao fim destes 14 anos a percepção de limpeza do estádio seja francamente má.



Fig.23: Interiores do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor



Fig.24: Interiores do Estádio D. Afonso Henriques
Imagem de autor

O Estádio D. Afonso Henriques apresenta-se como um estádio com as condições mínimas para um espectáculo desportivo. Embora tenha todas as condições para uma pequena remodelação dos factores de estádio, apresenta neste momento factores de estádio em condições incapazes de proporcionar experiências positivas aos seus adeptos. Como as imagens documentam, e fruto também da última remodelação de fundo ter ocorrido em 2003, o estádio necessita urgentemente de um *upgrade*, nomeadamente no que aos factores analisados diz respeito. Todos esses factores, sem excepção, encontram-se já ultrapassados e/ou a necessitar de melhorias. Utilizando a técnica de benchmarking competitivo, irão ser analisadas as práticas noutros mercados, com vista a adquirir competitividade e acima de tudo boas práticas a implementar no D. Afonso Henriques.

6.2-Red Bull Arena (Harrison, N.J.)

O Red Bull Arena é o estádio da equipa New York Red Bulls, equipa que joga actualmente na Major League Soccer (MLS). Inaugurado em 2010, tem a lotação de 25.000 lugares é, de entre os estádios específicos para futebol, o quarto maior estádio na MLS. Os custos de construção rondaram os 220 milhões de dólares. De realçar que este estádio recebeu, em 2016, o prémio “Best in Fan Experience”, atribuído pela empresa J.D.



Fig.25: Red Bull Arena
Fonte: New York Red Bulls

Power, tendo como critérios satisfação geral dos fãs, segurança, entre outros.

6.2.1-Acessos de estádio

No que diz respeito aos acessos de estádio, a Red Bull Arena providencia um serviço importante aos fãs, uma vez que no site oficial (newyorkredbulls.com), para além de disponibilizar para download um mapa com os melhores acessos ao estádio, parques de estacionamento próximos e rotas e paragens dos transportes públicos, o clube deixa vários conselhos junto dos associados, com recomendações do que se deve ou não

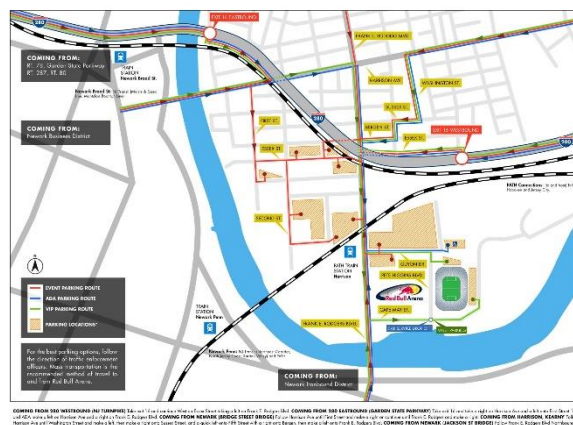


Fig.26: Acessos ao Red Bull Arena
Fonte: New York Red Bulls

fazer em dias de jogo. As recomendações incluem os habituais pedidos para os fãs chegarem cedo ao estádio, de maneira a viverem toda a experiência; considerarem estacionar em localidades próximas, devido à boa rede de transportes públicos, mas

também há recomendações no sentido dos fãs não estacionarem em Harrison, a localidade onde está situado o estádio, uma vez que, em dias de jogo, apenas os residentes locais com uma licença estão habilitados a estacionar no local. No entanto, a melhor e mais cómoda solução apresentada pela Arena destina-se mesmo aos detentores de bilhete de época. Estes têm um parque de estacionamento reservado para si, numa zona mais reservada e afastada da Arena, complementado com autocarros próprios que livremente os transportam até ao local do jogo e, no fim, de volta ao local do estacionamento.

6.2.1-Estética das instalações

No factor da estética das instalações, a Red Bull Arena distingue-se pelas enormes áreas comuns destinadas aos fãs, junto das bancadas e pensadas para que estes não percam pitada do jogo. Tal como na questão do acesso ao estádio, verifica-se na própria arena uma diferença relativamente às ofertas disponíveis a fãs com bilhete de época e sem bilhete de época. Os fãs com bilhete de época têm áreas reservadas, nas quais é disponibilizada uma maior variedade a nível alimentar e de conforto, e onde têm a possibilidade de conviver num ambiente mais tranquilo e consultar estatísticas do jogo, bem como imagens do jogo, nos vários ecrãs disponíveis.



Fig.27:Área reservada do Red Bull Arena
Fonte: New York Red Bulls



Fig.28:Bares junto da bancada do Red Bull Arena
Fonte: New York Red Bulls

6.2.3-Qualidade do marcador electrónico

Em termos de marcador electrónico, a Red Bull Arena tem neste momento 3 marcadores electrónicos: dois principais (fig.22), com dimensões generosas (6m x 8m), complementados por um terceiro, sob forma de barra LED (fig.23). A barra LED está disponível na quase totalidade do diâmetro das bancadas, o que permite uma visão perfeita a todos os fãs, independentemente do local do estádio onde estes se encontrem.



Fig.29:Ecrã principal do Red Bull Arena
Fonte: New York Red Bulls



Fig.30:LED lateral do Red Bull Arena
Fonte: New York Red Bulls

6.2.4-Conforto dos Assentos

As bancadas da Red Bull Arena estão equipadas com assentos de cor única – azul, a cor da equipa- o que cria desde logo um ambiente positivo junto dos fãs. O grande destaque deste tipo de assento reside no facto de serem dobráveis. Esta característica permite desde logo um maior conforto para os fãs, uma vez que sendo dobráveis, as cadeiras não usadas ficam fechadas e permitem que se circule com maior facilidade nos corredores das bancadas (fig.24)) Para além desta vantagem, convém ainda referir que, uma vez que as cadeiras são dobráveis, não se verifica a sujidade decorrente da acção dos elementos naturais, uma vez que não há acumulação na cadeira (fig.25).

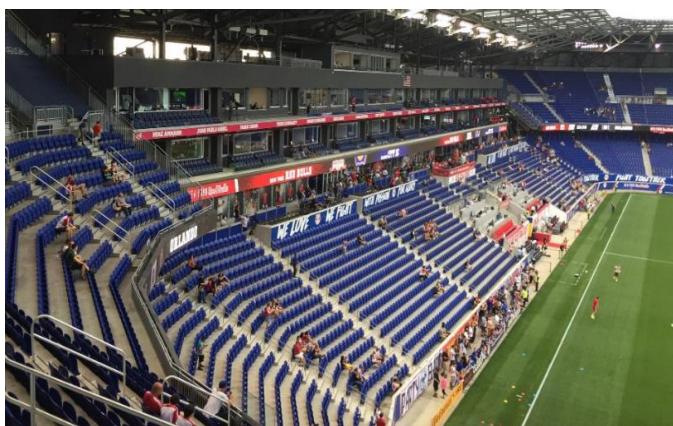


Fig.31: Bancada do Red Bull Arena
Fonte: New York Red Bulls



Fig.32: Assentos do Red Bull Arena
Fonte: New York Red Bulls

6.2.5-Limpeza do estádio

Em termos gerais, e resultado também de ter sido erguido apenas em 2010, a Red Bull Arena é um estádio que oferece óptimas condições aos fãs. No que diz respeito directamente à limpeza do estádio e do que foi possível apurar através de portais destinados aos consumidores, como o Tripadvisor e Yelp (este muito usado nos EUA), a limpeza do estádio foi sempre ponto comum nos comentários dos fãs.



Fig.33: Aspecto geral do Red Bull Arena
Fonte: New York Red Bulls



Fig.34: Aspecto geral do Red Bull Arena
Fonte: New York Red Bulls

6.3-Children's Mercy Park (Kansas City)

O Children's Mercy Park é o estádio da equipa Sporting Kansas City, que milita na MLS (fig.28). Com 18.467 lugares disponíveis, e com capacidade para estender a lotação até 25.000 lugares para concertos, o "Blue Hell" foi inaugurado em 2011 e teve o custo de 211 milhões de dólares.

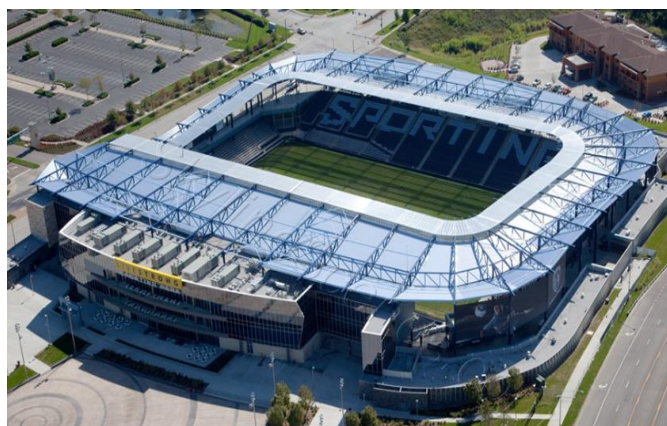


Fig.35: Aspecto geral do Children's Mercy Park
Fonte: Sporting Kansas City

6.3.1-Acessos de estádio

Em termos de acesso de estádio, o Sporting Kansas City providencia aos fãs uma página no site oficial (sportingkc.com) especialmente dedicada a informar sobre os melhores acessos ao Mercy Park, bem como do estacionamento disponível. Tal como no exemplo anterior, o clube diferencia os fãs entre os que têm bilhete de época e os que não têm, e destacam os vários parques destinados exclusivamente aos que detêm o bilhete. De destacar ainda o serviço de transporte gratuito existente para todos os associados, disponibilizado desde 2 hours antes do jogo e até 2 horas após o final.



Fig.36: Acessos do Children's Mercy Park
Fonte: Sporting Kansas City

6.3.2-Estética das instalações

A estética das instalações do Children's Mercy Park, como na maior parte dos estádios construídos de raiz nos EUA para a prática do futebol, é perfeitamente adequada para os fãs. O caso do Mercy Park não foge à regra, destacando-se neste estádio os grandes espaços indoor dedicados ao convívio. Com todo o conforto, os fãs têm ao seu dispor uma grande variedade de alimentos mas é de salientar a importância dada pelo clube ao detalhe: estão espalhados por todos os espaços comuns ecrãs de televisão para que os fãs, mesmo saindo das bancadas, não percam pitada do que se passa no relvado



Fig.37: Espaço comum do Children's Mercy Park
Fonte: Yelp/Sporting Kansas City



Fig.38: Espaço comum do Children's Mercy Park
Fonte: Yelp/Sporting Kansas City

Como é possível verificar na figura 32, o clube põe o interesse dos fãs em primeiro lugar e oferece todas as condições para que estes não percam a acção do relvado. O futebol, ao contrário da maioria dos desportos-rei nos EUA, tem apenas um intervalo de 15 minutos.



Fig.39: Bar de bancada do Children's Mercy Park
Fonte: Yelp/Sporting Kansas City



6.3.3-Qualidade do marcador electrónico

O Children's Mercy Park está equipado com 2 painéis electrónicos Panasonic: o maior (fig.34) com 7.3m x 25.6m e o mais pequeno (fig.33) com 3.7m x 7.3m. Estes ecrãs, principalmente o maior, providenciam uma visualização perfeita por parte de fãs situados em todo o estádio e permitem ao clube passar todo o tipo de conteúdo multimédia. A parceria com a empresa Panasonic permite ainda ao Mercy Park equipar todo o estádio com ecrãs da marca, o que possibilita à empresa tecnológica explorar alguns dos pontos comerciais do estádio.

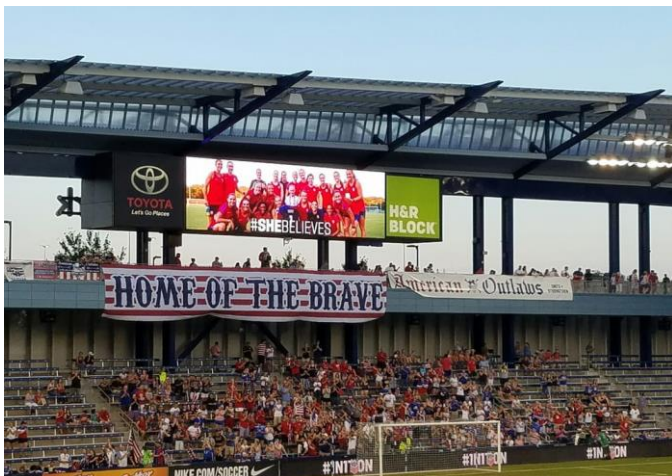


Fig.40: Marcador electrónico do Children's Mercy Park
Fonte: Yelp/Sporting Kansas City



Fig.41: Marcador electrónico do Children's Mercy Park
Fonte: Yelp/Sporting Kansas City

6.3.4-Conforto dos assentos

Tal como na generalidade dos estádios e arenas estudados, o Children's Mercy Park também opta por equipar o seu recinto com assentos dobráveis (fig.35). As vantagens sobre este tipo de sistema já foram anteriormente enumeradas, no entanto o Mercy Park acrescenta no seu recinto uma característica, tendo em vista o conforto dos seus fãs: apoios de braço (fig.36).

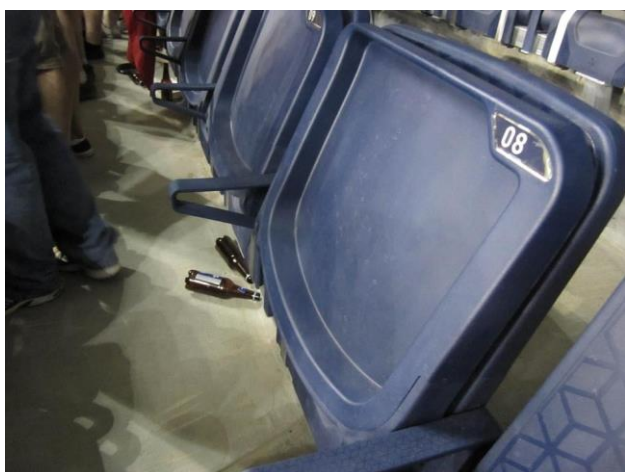


Fig.42: Assentos dobráveis do Children's Mercy Park
Fonte: Yelp/Sporting Kansas City

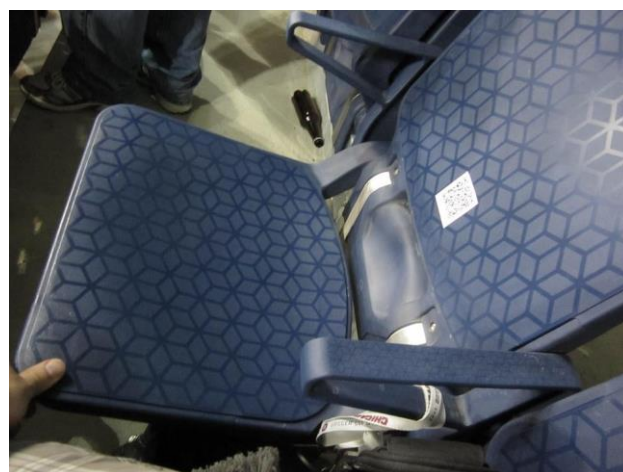


Fig.43: Assentos com apoio de braço do Children's Mercy Park
Fonte: Yelp/Sporting Kansas City

6.3.5-Limpeza do estádio

No que diz respeito à limpeza do estádio, não há muitas informações disponíveis sobre o Children's Mercy Park. No entanto, tendo em conta todas as informações e feedback fornecidos pelos fãs nos portais Yelp e Tripadvisor, classificações do estádio como extremamente bem tratado e limpo são uma constante. A comprovar esse facto, aliás, está a distinção do Mercy Park como “Stadium Journey's N.º 1 stadium experience in MLS”, em 2014.

6.4-Orlando City Stadium (Orlando, Florida)

O Orlando City Stadium é o estádio da equipa Orlando City SC, localizado na Flórida. Tal como a grande maioria dos estádios americanos construídos de raiz para a prática do futebol, o Orlando City Stadium é recente, tendo sido inaugurado em Outubro de 2014. Com capacidade para 25.500 pessoas, o estádio teve o custo de 155 milhões de dólares e regista como curiosidade o facto de o primeiro golo ali marcado ter sido pelo astro brasileiro KáKá.



Fig.44: Orlando City Stadium
Fonte: Orlando City SC

6.4.1-Acessos de estádio

O Orlando City Stadium beneficia de uma boa localização, situando-se na baixa de Orlando. Ao contrário dos outros exemplos estudados neste relatório, o clube não providencia transporte gratuito para os seus fãs. No entanto, na sua página oficial (orlandocitysc.com) o clube oferece todo o tipo de conselhos para o correcto acesso ao estádio (fig.38), incluindo um mapa com todos os itinerários recomendados, consoante o meio de transporte escolhido. São ainda destacados os parques de estacionamento públicos, assim como os mais próximos do estádio, reservados a fãs com mobilidade reduzida. As ruas directamente ligadas ao local encontram-se fechadas, de maneira a oferecer aos fãs toda a comodidade no convívio de pré-jogo (fig. 39).

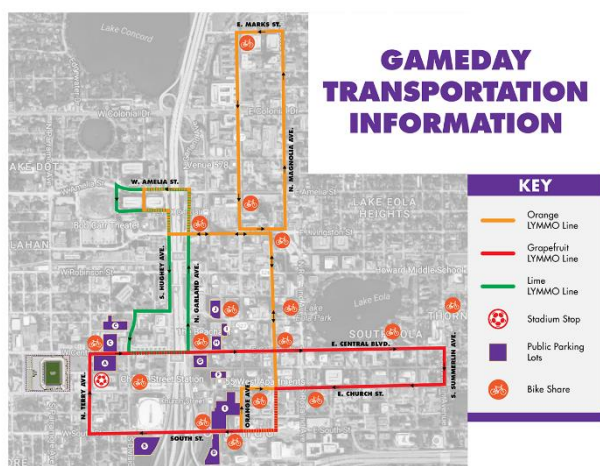


Fig.45: Indicações para o Orlando City Stadium
 Fonte: Orlando City SC

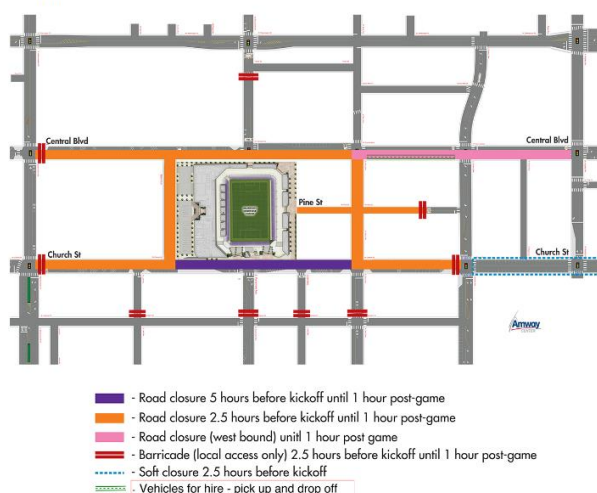


Fig.46: Ruas encerradas junto do Orlando City Stadium
 Fonte: Orlando City SC

6.4.2-Estética das instalações

O estádio dos Orlando City SC tem instalações modernas e adaptadas ao futebol actual, dispondo ainda de várias inovações ao nível da experiência de jogo. O clube, à imagem de todo o desporto norte-americano, reconhece a importância dos fãs no crescimento do clube e na sua divulgação e equipa todo o estádio com 583 pontos de acesso WIFI, aos quais os fãs se ligam através da “Lion Nation App”. Isto permite que os fãs estejam permanentemente conectados e divulguem eles mesmos o ambiente que durante todos os jogos se vive no estádio e nas concentrações pré-jogo (fig.43). O Orlando City Stadium tem ainda outra inovação, uma novidade no desporto americano: uma bancada sem assentos, onde se vê os jogos exclusivamente em pé (fig.42). Esta foi um pedido expresso do dono do clube, Phil Rawlins, e recebeu dos fãs a alcunha de “The Wall”, em homenagem à “Muralha Amarela” dos adeptos do Borussia Dortmund. Quanto às instalações interiores, os fãs poderão usar os amplos espaços comuns para convívio e alimentação sem perder a acção do relvado, uma vez que os espaços estão muito bem equipados com ecrãs televisivos (fig.41). A nível alimentar, existem ainda espaços exclusivos para fãs com bilhete de época, onde é disponibilizado um buffet (fig.40)



Fig.47: Serviço de alimentação do Orlando City Stadium
Fonte: Orlando City SC



Fig.48: Área comum do Orlando City Stadium
Fonte: Orlando City SC



Fig.49: The Wall do Orlando City Stadium
Fonte: Orlando City SC



Fig.50: Ponto WIFI do Orlando City Stadium
Fonte: Orlando City SC

6.4.3-Qualidade marcador electrónico

Como resultado de uma parceria entre o Orlando City Stadium e a Panasonic em Dezembro de 2014, o estádio está equipado com painéis LED de campo, incluindo um marcador electrónico no estádio (fig.44), assim como com diversas TVs espalhados pelo estádio, incluindo escritórios e áreas comuns. A Panasonic, por sua vez, providencia soluções tecnológicas tais como câmaras de segurança, sala de controlo e outros componentes.



Fig.51: Marcador electrónico do Orlando City Stadium
Fonte: Orlando City SC

6.4.4-Conforto dos assentos

O Orlando City SC também equipa o seu estádio com cadeiras dobráveis, seguindo a tradição norte-americana (fig.45). De acordo com Brent Breadslee, do grupo de gestores de projecto ICON, o objectivo foi o de integrar as bancadas com a estética do recinto, tornando-oo mais *clean possível*.



Fig.52: Bancadas do Orlando City Stadium
Fonte: Orlando City SC

Uma nota de destaque neste estádio prende-se com a decisão do clube de instalar 49 assentos com as cores do arco-íris, com o objectivo de servir de memorial às 49 vítimas mortais do pior tiroteio em massa na história dos EUA, no clube noturno Pulse, em Orlando. Cada assento contém a inscrição: “Orlando United”

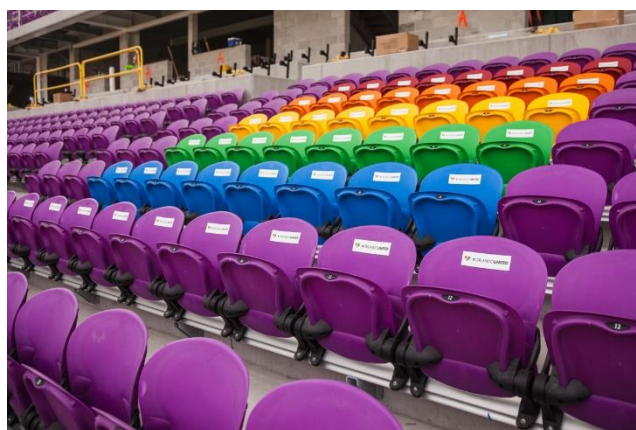


Fig.53: Memorial do Orlando City Stadium
Fonte: Orlando City SC



6.4.5-Limpeza do estádio

No que diz respeito à limpeza do estádio, os Orlando City SC apostam na prevenção. O clube criou um programa de bilhetes virtuais, que permite aos fãs entrarem no estádio sem necessidade de apresentarem um bilhete físico. Desta forma, desaparecem as preocupações dos fãs sobre se perderam os bilhetes ou se os deixaram esquecidos em casa. Através da mesma aplicação que permite aceder à rede WIFI no recinto, a “Lion Nation App”, os fãs podem fazer a compra e transportar o bilhete no seu smartphone. Desta forma, além de melhorar a experiência de jogo dos fãs, o clube previne ainda as dezenas de milhares de bilhetes abandonados no chão do estádio e respectivos acessos.



Fig.54: Lion Nation App
Fonte: Orlando City SC

6.5-Providence Park (Portland, Oregon)

Portland Park é o estádio da equipa de futebol Portland Timbers, a qual milita na Major League Soccer. Inaugurado em 1926, o recinto era inicialmente usado para futebol americano,basebol, cricket e corridas de animais. No entanto, uma remodelação realizada em 2010, no valor de 31 milhões de dólares,

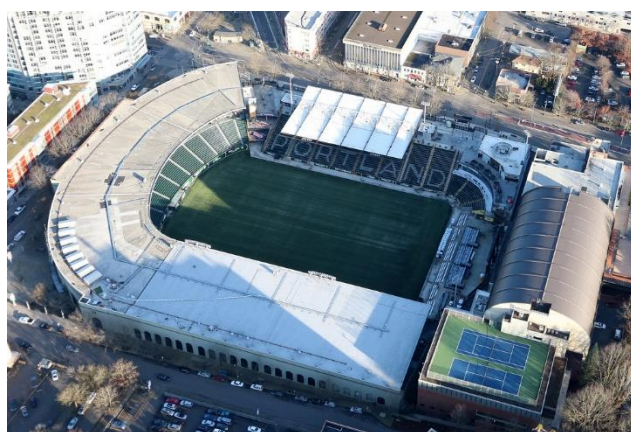


Fig.55: Providence Park
Fonte: Portland Timbers

permitiu tornar o histórico local no estádio de futebol mais afamado da MLS. O estádio tem capacidade para 22.000 espectadores e é mundialmente conhecido por, a 28 de Agosto de 1977, ter recebido a última partida oficial do astro brasileiro Pelé.

6.5.1-Acessos de estádio

O Providence Park localiza-se no centro da cidade de Portland, situação geográfica que facilita a movimentação dos fãs que se deslocam a pé, mas que dificulta bastante a situação dos fãs que se deslocam de outras maneiras. No sentido de providenciar informações úteis, o clube tem uma página no seu site

(providenceparkpdx.com) onde fornece várias informações úteis aos fãs. No

mapa interactivo, é possível consultar todos os parques para automóveis e bicicletas, bem como saber quais as saídas indicadas para acesso ao estádio e ainda quais as linhas de transportes públicos ideais para chegar ao recinto. O clube usa ainda o mapa para informar os fãs de locais de interesse e lojas de merchandising existentes junto dos acessos estádio.



Fig.56: Acessos ao Providence Park
Fonte: Portland Timbers

6.5.2-Estética das instalações

Fruto da sua renovação em 2010, o Providence Park ganhou novas infraestruturas, agora muito mais viradas para o futebol como o conhecemos. No entanto, no aspecto estético, o estádio continua muito longe de encher as medidas a qualquer fã do desporto-rei, ao contrário dos exemplos anteriores. O estádio continua, no seu íntimo, a não ter aspecto de ambiente de estádio de futebol. No entanto, muitos creêm que este aspecto estético ajudou ao crescimento da base de fãs dos Portland Timbers, uma vez

que o aspecto muito parecido com estádios de baseball não resultou numa mudança demasiado radical em relação ao anterior estádio e aos hábitos comuns dos norte-americanos, o que manteve os fãs da modalidade e ajudou a atrair toda uma nova geração de fãs. O aspecto intimista e algo rústico dos espaços comuns do estádio leva a que haja uma maior identificação dos fãs com o clube. Num contraste absoluto com a grande maioria dos estádios estudados, o Providence Park não aposta num excesso de tecnologia ao serviço dos fãs, antes confia que voltando ao básico e até ao vintage do desporto, como a camaradagem e a troca de experiências, se cria um ambiente único para os fãs.



Fig.57: Interior do Providence Park
Fonte: Portland Timbers

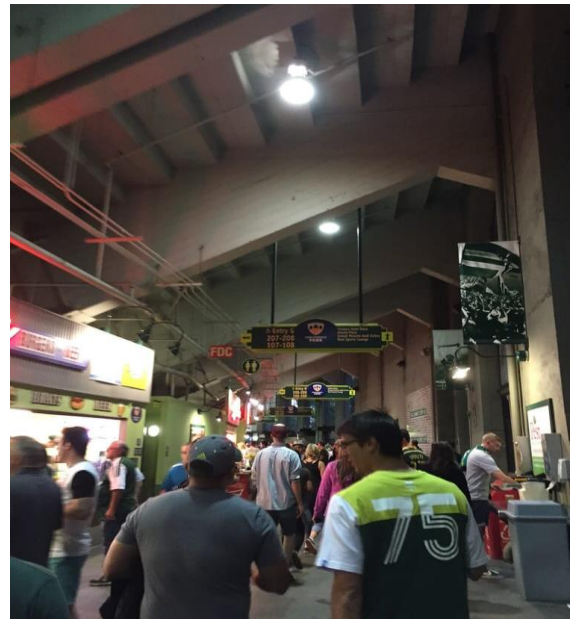


Fig.58: Interior do Providence Park
Fonte: Portland Timbers

Ainda em relação aos espaços comuns e de alimentação, o clube adopta uma imagem vintage, típica do imaginário norte-americano, com LEDs e letreiros chamativos (fig.52). De salientar que, mesmo não tendo todo o arsenal tecnológico ao serviço dos fãs, o recinto aposta na aproximação das estruturas, em que mesmo deslocando-se aos espaços de alimentação, os fãs não perdem de vista o relvado e as bancadas (fig.53).



Fig.59: Interior do Providence Park
Fonte: Portland Timbers



Fig.60: Espaço alimentar do Providence Park
Fonte: Portland Timbers

6.5.3-Qualidade do marcador electrónico

Como referido no ponto anterior, o Providence Park tem, do ponto de vista estético, muita da herança dos antigos estádios de basebol. Assim, não é surpresa que o marcador electrónico siga a mesma linha estética, sendo um marcador semelhante aos usados naquele desporto e situando-se no único lado que não tem bancada fixa.



Fig.61: Marcador electrónico do Providence Park
Fonte: Portland Timbers

6.5.4-Conforto dos assentos

Seguindo o ambiente vintage dominante no Providence Park, o clube apostou na continuidade do estilo no que diz respeito às bancadas, implementando também cadeiras dobráveis que se misturam naturalmente no ambiente. O clube aposta no conforto dos fãs, providenciando também os apoios de abraço respectivos.



Fig.62: Assentos do Providence Park
Fonte: Portland Timbers

6.5.5-Limpeza do estádio

O Providence Park leva bastante a sério a sua responsabilidade ambiental, de tal maneira que comunica continuamente no seu recinto a importância dos programas e produtos “verdes”. Os Portland Timbers promoveram ainda a criação da “Green Team”, composta por 2 elementos do staff do clube, os quais têm uma proximidade maior aos fãs na prevenção e comunicação do programa. Esta equipa e a sua comunicação equiparam o Providence Park com todo o tipo de estruturas de reciclagem para os fãs e sistematizaram os serviços do estádio com medidas preventivas ao desperdício, como luzes automáticas de presença, aquecedores e luzes que apenas se ligam quando utilizadas e ainda o compromisso de todos os produtos usados na limpeza do estádio serem 100% “verdes”. Esta postura valeu ao Providence Park o prémio “Recycle Works Award” em 2009, atribuído pelo gabinete de Desenvolvimento Sustentado da cidade de Portland. Refira-se que o clube colabora activamente com a Green Sports Alliance, uma organização que cujo objectivo passa por alertar para a importância do desenvolvimento “verde” e que representa aproximadamente 500 equipas desportivas de 15 ligas desportivas em 14 países.



De maneira geral, os quatro estádios analisados através da técnica de benchmarking são exemplos de organizações que trabalham com o objectivo de proporcionar boas experiências aos seus adeptos. A Red Bull Arena, o Children's Mercy Park, o Orlando City Stadium e o Providence Park têm em comum, para além de serem considerados pela *FourFourTwo* como os melhores estádios de futebol da MLS, o facto de oferecerem o melhor espectáculo não-jogado, no que aos factores de estádio diz respeito. Neste processo de análise, é importante ter em conta de que se tratam de estádios recentes e construídos com orçamentos impossíveis de igualar, pelo menos da grande maioria dos clubes portugueses. No entanto, nem todos os melhoramentos representariam custos elevados, bastando por vezes canalizar correctamente os fundos das organizações para aspectos da própria organização e seus adeptos que permitiriam objectivamente um crescimento sustentado.

Os factores de estádio dos analisados são exemplos de boas práticas e devem indicar o caminho de mudança a organizações com menos poder económico, como o é o Vitória Sport Clube. Exemplos de boas práticas como as áreas reservadas a sócios da Red Bull Arena, os bares de bancada do Children's Mercy Park, a organização dos acessos ao Orlando City Stadium ou os espaços alimentares do Providence Park devem ser seguidos por todos os clubes, nomeadamente no seu objectivo final: proporcionar experiências positivas aos adeptos. Todas estas práticas têm como finalidade que os adeptos se sentiam em casa no estádio, e não que apenas ali se dirijam para ver o jogo. Em comparação com o Estádio D. Afonso Henriques, são estádios mais bem equipados mas ainda com ambiente muito distante, por força da maior cultura futebolística existente em Portugal. E, tendo como exemplo estas boas práticas, o Vitória SC encontra-se em situação privilegiada para aliar esses dois parâmetros. E nesse caso, serão sempre os adeptos a sair a ganhar.



7-Proposta de valor para o VSC

O tempo em que estagiei no Vitória SC permitiu-me muito mais do que conhecer a realidade de um dos maiores clubes de futebol nacionais. Permitiu-me conhecer de perto o dia-a-dia de uma organização desportiva profissional e o trabalho ali realizado, não só no departamento de marketing onde me inseri, mas em toda a estrutura do clube. Por ser o meu clube do coração, encarei o estágio ainda com mais responsabilidade, com o objectivo claro de acrescentar valor ao clube. Durante o tempo do estágio tive a oportunidade de realizar as tarefas diárias que me foram sendo atribuídas, de aprender com os colegas e de crescer como profissional de marketing. Isso permitiu-me ter outro olhar sobre o Vitória e os seus problemas de fundo. Que são, de resto, os problemas que muitos outros clubes enfrentam actualmente: as variações nas assistências do estádio. Decidi fazer deste problema o tema do meu relatório de estágio, pois senti que tinha uma oportunidade única para contribuir directamente para a resolução de um problema que já me fazia pensar desde o tempo em que apenas acompanhava o clube nas bancadas.

Assim, decidi avançar para a análise dos factores que constituem o ambiente de estádio no D. Afonso Henriques, no sentido de avaliar em que condições se encontravam. No entanto, para aperfeiçoar qualquer factor que entendesse necessitar de melhoramentos, era preciso olhar mais além. Não bastava, até pelo peso e história que o Vitória tem, tomar o exemplo de qualquer clube, para tentar mudar as estruturas. Dessa forma, o exemplo escolhido foi o mercado norte-americano. Um mercado que regista um crescimento cada vez maior, fruto da aposta dos clubes em infraestruturas cada vez mais atraentes aos olhos dos fãs. Foram assim escolhidos quatro exemplos de clubes de futebol conhecidos pelo ambiente e características de estádio, no sentido de aprender com as boas práticas desses exemplos e implementar, dentro do possível, as melhorias nos factores de estádio presentes no recinto do Vitória Sport Clube. A proposta de valor do relatório divide-se, por isso, em duas vertentes: as propostas que visam melhorar os factores de estádio analisados, no sentido do ambiente de estádio adquirir uma nova imagem junto dos associados e contribuir para o aumento das suas experiências positivas e as propostas que visam minimizar as falhas nos factores que,



por motivos administrativos e alheios ao departamento de marketing do clube, estão impossibilitados de serem alvo de uma mudança de fundo.

7.1-Propostas de melhoria dos factores de estádio analisados no D. Afonso Henriques

Os acessos de estádio do D. Afonso Henriques sempre foram alvo de crítica dentro do universo vitoriano. Nesse sentido, e tendo em conta a teoria presente na revisão bibliográfica, torna-se urgente proporcionar cada vez mais experiências positivas aos associados e adeptos do clube para que estes desejem repetir a experiência. No entanto, a questão dos acessos tem contribuído cada vez mais no sentido contrário, uma vez que muitos associados deixam o recinto antes do apito final, com o objectivo de prevenir o trânsito caótico que se forma no fim dos jogos ali realizados. Assim, e tendo em conta o exemplo dos clubes estudados, a proposta deste relatório passa por criar um transporte gratuito para os associados. Esta proposta tem a vantagem de ser livre de custos, uma vez que o Vitória Sport Clube tem já uma parceria com o centro comercial Espaço Guimarães, local onde se localiza a maior VitóriaStore. O Espaço Guimarães localiza-se a cerca de 6 quilómetros do estádio D. Afonso Henriques e tem um autocarro dedicado unicamente a transportar diariamente os utilizadores daquela superfície do centro de Guimarães para o centro comercial, e vice-versa. Assim, a sugestão passa por aproveitar esse transporte nos dias em que o Vitória joga em Guimarães, um pouco à imagem dos exemplos analisados. Dessa maneira, durante o dia do jogo, o transporte fazia de maneira continuada a viagem com adeptos do clube, criando um clima de confraternização antes do jogo, poupando aos mesmos os gastos inerentes ao uso de automóvel e libertando um pouco mais o trânsito junto do estádio D. Afonso Henriques. Essas viagens podiam ainda servir de “aquecimento” aos associados, com um ambiente festivo e devidamente equipado com música alusiva ao clube.



Na questão da estética das instalações e do marcador electrónico, a proposta deste relatório passa por equipar o estádio D. Afonso Henriques com novas valências, nomeadamente televisores nos locais comuns (zona dos bares) e um novo marcador electrónico. Na época 2016/2017, em que tive a oportunidade de estagiar no clube, o Vitória apostou numa estratégia de marketing única em Portugal e que resultou em sucesso: a venda de patrocínio principal para a camisola numa lógica de jogo a jogo. Contrariando a tendência em Portugal, em que todos os clubes vendem o patrocínio a uma única entidade para a totalidade da época desportiva inteira, o Vitória resolveu apostar numa estratégia que o aproxima desde logo das empresas da região, uma vez que desta maneira o preço do patrocínio desce dos cerca de 400.000€ de média do patrocínio de época para os cerca de 7.500€ para o patrocínio de jogo. A aposta foi de tal forma um sucesso que algumas das empresas repetiram mesmo o patrocínio durante a época. Foi o caso da Castro Electrónica, uma empresa que é líder nacional da distribuição de equipamentos electrónicos e que se mostrou desde logo interesse em se tornar patrocinador único durante a época desportiva 2017/2018. Assim, a proposta deste relatório passa por propor à empresa uma diminuição do valor do patrocínio anual único, situado nos 400.000€, diluindo algum do valor em géneros. Dessa forma, seria possível continuar a gerar valor com o patrocínio principal da camisola ao mesmo tempo que se trabalhavam estes factores de estádio. Seria possível, à imagem dos exemplos analisados neste relatório, equipar os locais comuns e bares com ecrãs onde seriam transmitidos os jogos, o que permitiria aos associados e adeptos do clube acompanhar o desenrolar do jogo quando ali se deslocassem, não perdendo a acção. Para além disso, permitiria ao público das bancadas ter um novo marcador electrónico uma vez que, como referido na análise dos marcadores electrónicos presentes no D. Afonso Henriques, apenas um possibilita a transmissão de conteúdos multimédia e tem dimensões satisfatórias.



A questão do conforto dos assentos do estádio do Vitória é um pouco mais delicada, uma vez que o estádio tem 29.765 lugares distribuídos por 4 bancadas. A solução que todos os exemplos analisados adoptaram – assento dobrável – é, sem dúvida, a melhor opção a tomar e a proposta apresentada por este relatório. Por uma questão de limpeza do mesmo, uma vez que o D. Afonso Henriques se encontra particularmente exposto aos elementos naturais como chuva e vento, mas também por uma questão de espaço para os associados e adeptos do clube. Tal solução permitiria libertar bastante espaço nos corredores das bancadas, o que aumentaria a percepção de espaço dos associados bem como a positividade da experiência de estádio dos mesmos.

Infelizmente cada assento desdobrável tem o custo de 30€, o que num universo de 29.765 equivaleria a um custo de aproximadamente 893.000€, um valor demasiado elevado para ser despendido neste momento pela direcção do clube. Uma possível solução a considerar seria expor o caso aos associados. O Vitória Sport Clube tem, no momento, 22.569 associados pagantes, e diluir o custo da operação de troca das cadeiras pelos associados equivaleria ao custo de 40€ por associado. O mesmo é dizer que, durante uma temporada (12 meses), todos os associados, caso aceitassem em Assembleia Geral, teriam um aumento de 3.5€ na quota mensal, o que permitiria ao clube levar a operação avante. A proposta seria, obviamente, alvo de algumas críticas, uma vez que implicaria um custo, ainda que temporário, nas quotas dos associados. No entanto, e uma vez que esses mesmos associados iriam usufruir dessa altura em diante do objecto pelo qual estariam a pagar, essas críticas seriam uma minoria no universo dos associados vitorianos.

É uma realidade que o Vitória SC pode melhorar muito as condições do seu estádio, principalmente os factores analisados neste relatório, no entanto a análise efectuada indica que nem todo o trabalho já efectuado pelo clube é mal aproveitado. O mercado norte-americano, embora tenha bastantes mais condições financeiras para



dotar os seus estádios de boas condições para os adeptos, tem falta de muito *know-how* sobre o mercado do futebol. Fruto do interesse dos seus adeptos estar ainda numa fase relativamente recente comparativamente aos adeptos europeus, os norte-americanos têm ainda alguma falta de experiência no que respeita ao futebol e experiência de estádio. É nesse campo que os clubes europeus, em especial o Vitória SC podem ter vantagem: o ambiente criado em torno do futebol. Só isso explica o facto do estádio ter anualmente uma das maiores médias de assistência do futebol português, apesar das condições actuais dos seus factores de estádio. E é precisamente esse ambiente criado em torno do futebol que deve ser aproveitado pelos dirigentes do clube para capitalizar o interesse dos adeptos. Enquanto nos EUA os adeptos apoiam equipas em vários desportos (basebol, basquetebol, etc), em Portugal os adeptos apenas se interessam pelo seu clube de futebol. Este factor, aliado ao aumento de competitividade que resulta do melhoramento dos factores de estádio pela técnica de benchmarking, servirá para atingir um dos objectivos principais deste relatório, o de aumentar e estabilizar as assistências no D. Afonso Henriques.



7.2-Propostas de minimização das falhas nos factores de estádio

A questão da limpeza do estádio é bem mais complicada, uma vez que a sua acção, fruto de vários factores (elementos naturais, humanos, desgaste natural), não pode ser resolvida de vez, tendo que ser resolvida ao longo do tempo. A proposta deste relatório passa por duas dimensões: a prevenção e a acção. Em termos de prevenção, a proposta do relatório passa pela comunicação interna do Vitória, na qual é proposta que se comunique ao universo vitoriano que o D. Afonso Henriques é a sua casa, com ênfase na emoção. Afinal, muito do desgaste dos materiais do estádio passa pela acção humana, nomeadamente dos associados, como é possível verificar nas figuras 16 e 17 do relatório, situação verificada pela maioria da área interna do estádio. Em termos de acção, e com vista a resolver a situação já verificada, a proposta deste relatório passa por usar o material de pintura cedido ao clube por parte de um dos seus principais patrocinadores, as Tintas Marilina, para que em todos os pisos do estádio as paredes sejam pintadas de preto desde o chão até à altura de 1 metro. Dessa maneira, e com uma solução simples e económica, resolvia-se a questão exemplificada nas figuras 16 e 17, ao mesmo tempo em que se alterava a imagem interior do estádio sem causar fricção nos associados e adeptos, uma vez que as cores usadas seriam precisamente as mesmas do clube: preto e branco.



7.3-Grelha de acções

Objectivo	Responsável	Custos	Métricas	Horários	Timing
<u>Vai-Vem / Transporte de Adeptos</u>	Responsável de Marketing VSC	0 €	Condutor	2 horas antes do jogo e até 2h depois	20 dias em 10 meses / 1 por fim de semana
<u>Novo Marcador Electrónico</u>	Responsável de Marketing VSC / Responsável Castro Electrónica	0 €	Adeptos	2 horas antes do jogo	Durante todos os jogos caseiros do VSC
<u>Ecrãs nas áreas comuns e bares</u>	Responsável de Marketing VSC / Responsável Castro Electrónica	0 €	Responsáveis dos bares / Adeptos	2 horas antes do jogo	Durante todos os jogos caseiros do VSC
<u>Assentos Dobráveis</u>	Responsável de Marketing VSC	892 950,00 €	Adeptos	2 horas antes do jogo	Durante todos os jogos caseiros do VSC
<u>Limpeza do Estádio</u>	Responsável de Marketing VSC / Director de Operações do Estádio	0,00 €	Adeptos	2 horas antes do jogo	Durante todos os jogos caseiros do VSC

Grelha 2: Grelha de Acções
Fonte: Elaboração de autor

No que diz respeito às acções propostas neste relatório, tanto as propostas de melhoria foram compiladas numa grelha de acções, com todos os aspectos das acções sugeridas.

No que diz respeito ao objectivo de facilitar o transporte de adeptos e o seu acesso ao estádio, aproveitando a parceria já existente com o Espaço Guimarães e o seu autocarro diário “Vai-Vem”, o Responsável pela acção seria o responsável de marketing do Vitória SC. Considero, aliás, que todas as acções seriam acompanhadas pelo responsável de marketing, pelo menos numa primeira fase, uma vez que todos estes contactos com os fãs da equipa fazem também parte das experiências positivas em relação ao clube. Neste objectivo em particular, uma vez que se trata de uma troca de serviços (o Vitória SC tem a VitóriaStore naquela superfície e realiza anualmente a sua apresentação de equipamentos naquela superfície comercial), os custos seriam nulos. A métrica



sugerida seria controlada pelo condutor do “Vai-Vem”, uma vez que seriam distribuídas senhas gratuitas à entrada dos fãs no autocarro. O horário estabelecido para o funcionamento do “Vai-Vem” seria, à imagem do que foi analisado nos exemplos referidos, seria 2 horas antes do horário de jogo, com o serviço de transporte a terminar 2 horas depois do jogo terminar.

Em relação à proposta do novo marcador electrónico e dos ecrãs nas áreas comuns e bares, este relatório sugere uma parceria com a empresa Castro Electrónica. Este objectivo seria acompanhado por dois responsáveis: o Responsável de Marketing do Vitória SC e um Responsável da Castro Electrónica, dedicado a acompanhar as questões mais técnicas. À imagem da proposta anterior, esta sugestão não teria custos para o clube, uma vez que seria tratada no âmbito de uma parceria: à imagem de alguns jogos da época 2016/2017, a Castro Electrónica seria patrocinadora oficial da camisola principal do Vitória. O valor habitualmente praticado sofreria, naturalmente, uma redução e seria pago, neste caso, também, em géneros. As métricas usadas neste caso seriam as opiniões dos adeptos, auscultadas através de inquéritos de opinião realizadas online pelo responsável de marketing, tanto através das redes sociais do clube como do site oficial do clube. Uma outra forma de auscultação seria realizada de forma presencial, junto dos responsáveis dos bares equipados com os ecrãs, de forma a perceber se houve, de facto, uma evolução positiva nas experiências dos fãs.

A situação mais complexa, devido aos elevados custos envolvidos, é a sugestão que permite suprimir uma das maiores queixas dos associados do clube: o mau estado dos assentos. A sugestão apresentada por este relatório envolve a troca de todos os assentos do estádio D. Afonso Henriques. No entanto, isso teria um custo para o clube aproximado de 893.000€. Esta situação poderia, no entanto, ser isenta de ruído por parte dos associados caso os mesmos se mostrem favoráveis à ideia desse custo ser repartido por todos os associados. Esse inquérito de opinião, ao contrário do anterior, seria realizado de maneira presencial, nos jogos caseiros do Vitória SC, nas imediações do estádio. Caso a grande maioria dos associados se mostre favorável à ideia, a sugestão passaria por haver uma repartição desses custos pelos associados do clube. Tendo em conta o valor da operação, à volta dos 893.000€, e o número actual de



associados do clube, 22.569, o custo estimado para cada associado seria de 40€. Esse valor seria passível de ser repartido mensalmente, num aumento de 3.5€ da mensalidade de cada associado. Caso decidam pagar o valor integral de uma vez, o associado poderia ser premiado com algum tipo de desconto nas lojas oficiais do clube, em todo o tipo de merchandising.

Na questão da limpeza do estádio, a proposta apresentada visa redirecionar alguns dos bens já disponíveis no clube. Sob supervisão do Responsável de Marketing do clube e do Director de Operações do Estádio, as tintas já oferecidas ao Vitória SC pelo seu parceiros Tintas Marilina e raramente aproveitadas pelo clube seriam direccionadas para utilização no estádio, de maneira a minimizar a sujidade e o desgaste já presentes no estádio, além de proporcionar todo um novo envolvimento aos associados do clube, alterando o aspecto visual das paredes do estádio. A reacção dos associados a esta acção seria medida através do mesmo inquério de opinião online já proposto na sugestão do marcador electrónico, uma vez que tanto essa sugestão como a de limpeza de estádio dizem directamente respeito ao aspecto de estádio.



8-Conclusões

8.1-Conclusões gerais

O tempo passado no estágio realizado no Vitória Sport Clube foi, em termos pessoais e profissionais, da maior importância para mim. Lá foi-me possível crescer e aprender bastante, para além da óbvia vertente social, uma vez que pude lidar de perto com profissionais fantásticos e pessoas que partilham comigo o amor pelo Vitória. No início da realização deste relatório encontrava-me apreensivo, uma vez que, estagiando no clube do qual sou adepto, não só a pressão é maior, como também há o risco de confundir os papéis de adepto e profissional. Ainda assim, é com orgulho que afirmo que durante toda a duração do estágio e na execução das tarefas diárias, trabalhei sempre com todo o profissionalismo e tendo em vista o melhor do clube. E é precisamente por ter sempre em vista o bem do clube que tive ainda maior preocupação em fundamentar devidamente as propostas apresentadas. Afinal, profissionalmente poderei ou não representar durante muito mais tempo o clube, mas adepto irei-o ser para toda a vida. Acredito firmemente que as propostas apresentadas neste relatório são válidas, sustentadas e as indicadas para melhorar as deficiências que o clube apresenta em termos de ambiente de estádio.

Em termos de conclusões gerais deste relatório, as propostas avançadas permitem cumprir os objectivos definidos no início. Embora o objectivo principal “Aumentar as assistências do Vitória SC através do melhoramento dos factores que constituem o ambiente de estádio” não seja passível de ser verificado, uma vez que as propostas avançadas pelo relatório não foram ainda estudadas e adoptadas pelo Vitória SC, é minha convicção que tal se confirmará. Ainda assim, os restantes objectivos delineados foram integralmente cumpridos.



Através do cumprimento das minhas tarefas diárias no clube, foi-me possível fazer o levantamento e avaliação dos factores de estádio avançados neste relatório, no seguimento da realização da revisão bibliográfica. Essa revisão teve um peso importante na formulação das propostas apresentadas, nomeadamente através da informação obtida sobre a lealdade e motivação dos consumidores de desporto e a sua relação com os factores de estádio.

Esta proposta de valor para o Vitória SC vai ao encontro da bibliografia do tema, uma vez que permite melhorar substancialmente o factor de maior importância para os adeptos: o estádio e a sua atmosfera. Toda a bibliografia do tema aponta no mesmo sentido: experiências positivas dos adeptos no estádio levam a que os mesmos sejam mais propensos a voltar. No entanto, essa linha de pensamento, sustentada por extensa bibliografia, parece ainda não colher muita simpatia junto dos dirigentes nacionais, conformados com o apoio existente e confiantes de que o ambiente nacional à volta do desporto-rei baste para que os adeptos se desloquem ao estádio. O que estes ainda não entenderam é que os consumidores de desporto estão cada vez mais exigentes, conclusão a que os dirigentes norte-americanos já chegaram há algum tempo. E, se há factores fora do controlo das organizações, há também os que, como os factores de estádio referidos neste relatório, dependem apenas das próprias organizações. Essa carência de preocupação pelo bem-estar dos adeptos, que como a bibliografia confirmou, têm um comportamento bastante emocional, revela ainda a falta de formação dos dirigentes nacionais, os quais estão mal preparados do ponto de vista organizacional e demasiado preocupados com questões extra-futebol. Essa falta de estratégia pode revelar-se, a longo prazo, mortífera para o clube, uma vez que é a própria vertente emocional do futebol que leva a que sejam, muitas vezes, os próprios familiares a incentivarem os mais novos na família a apoiar determinado clube. Ora, se os adeptos do clube não se sentirem valorizados pelo mesmo, o interesse tende a deteriorar-se, o que se traria efeitos futuros bastante negativos.

Com vista a evitar esse cenário, as propostas deste relatório seguem a linha a bibliografia existentes sobre o tema, apostando numa valorização contínua dos adeptos, no aumento de experiências positivas de estádio e no crescimento sustentado



do universo de adeptos do Vitória SC. Estou confiante de que, uma vez seguidos todos os passos no cumprimento dos objetivos secundários, o objetivo principal deste relatório seja atingido de uma forma natural e, mais importante, acrescente valor sustentável para a instituição Vitória Sport Clube.

8.2-Limitações

A elaboração deste relatório teve, infelizmente, algumas limitações. A mais flagrante e que mais impacto teve foi, sem dúvida, a falta de tempo no estágio para a sua elaboração. Como consequência lógica da excelente época desportiva do Vitória SC, o departamento de marketing no qual me inseri não teve mãos a medir, trabalhando arduamente para que o progresso do clube fosse crescendo de maneira sustentável. Esse trabalho ao longo da época permitiu-me realizar todo o tipo de tarefas e trabalhar com todos os departamentos do clube o que, no entanto, me privou de tempo precioso para trabalhar no relatório no local de estágio, onde mais facilmente encontraria informação que necessitasse. A juntar a esse facto está ainda o facto do Vitória se ter qualificado para a final da Taça de Portugal e para a fase de grupos da Liga Europa da UEFA, o que fez com que a época, já de si longa, se tornasse ainda maior. Além de fazer com que a época desportiva nacional acabasse sensivelmente um mês mais tarde do que normalmente acabaria, tornou-se ainda necessário realizar todo o planeamento para aquela competição europeia. Tal facto, embora me enriqueça profissionalmente, acabou por me prejudicar, limitando muito o tempo de estágio disponível para a elaboração do relatório. Uma outra limitação a registar é relativa à cadeia de comando do Vitória SC. Como em qualquer instituição, a cadeia de comando existe e deve ser respeitada. No entanto, quando se tratou de obter informações ou agilizar alguma acção necessária à elaboração do relatório, como visitar instalações do clube ou obter informações relativas ao universo de associados do clube, a mesma cadeia de comando tornou-se um verdadeiro obstáculo, atrasando a obtenção de informações e limitando bastante a realização de algumas tarefas em local de estágio.



8.3- Recomendações

Uma recomendação importante que resulta da realização deste relatório usando a técnica de benchmarking e, no fundo, da realização do estágio junto da instituição é a de procurar alvos de análise comparativa mais facilmente analisáveis. À medida que a realização deste relatório foi evoluído, não tinha dúvidas de que o alvo de análise seria o mercado norte-americano, por todas as características decorrentes do desporto altamente tecnológico e virado para o fã ali existente. No entanto, depois de realizada toda essa análise, considero que uma recomendação importante para quem decida estudar o tema usando a técnica de benchmarking seja a de procurar definir alvos de análise mais facilmente verificáveis, com mais informação. Embora os alvos definidos neste relatório tenham cumprido a sua função, considero que seria importante ter mais informação sobre a operacionalização dos mesmos, nomeadamente os níveis de aceitação dos fãs sobre os factores de estádio estudados. Todas as evidências sugerem o sucesso dos mesmos, no entanto se os factores distância e cultura desportiva não fossem obstáculos tão grandes, o resultado poderia ser diferente.

No entanto, a maior recomendação deste relatório passa por adoptar outras técnicas que permitam ouvir os associados do clube. Todo o relatório teve por base a técnica de benchmarking, o que permitiu descobrir melhores práticas organizacionais dentro do mesmo mercado, embora de um país diferente. Porém, e uma vez que o consumidor de desporto tem um comportamento extremamente emocional, era interessante saber a sua opinião. É certo que a bibliografia existente nos aponta numa direcção válida e sustentada, quando refere que a melhoria dos factores que constituem o ambiente de estádio leva a maior satisfação por parte dos adeptos. Todavia, tendo em conta os aspectos culturais, desportivos e sociais únicos de cada região, seria deveras enriquecedor para o trabalho e para a organização Vitória SC saber exactamente quais as opiniões dos seus adeptos, seja por via de inquéritos ou *focus group*. Essa recolha de dados permitiria à organização uma melhor adaptação das suas infraestruturas, nomeadamente os factores de estádio analisados neste relatório, face àquilo que seria a vontade geral dos adeptos. Tais técnicas, além de permitirem uma quase personalização do ambiente de estádio, possibilitaria à organização



conhecer possíveis falhas às quais seja actualmente alheia.

10-Bibliografia

Ammon, Robin., Southall, Richard. & Nagel, Mark (2010). *Sport Facility Management: Organizing Events and Mitigating Risks* (2ª Edição). [s.l.]:Fitness Information Technology

Beech, John & Chadwick, Simon (2007). *The business of sport management*. Essex: Prentice Hall/Financial Times.

Bourg, J. F. & Gouget, J. J. (2005). *Economia do Esporte*. São Paulo: Editora Edusc.

Dionisio, Pedro (2009). *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo* (1a Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Funk, D. C. , Haugtvedt, C. P. & Howard, D. R. (2000). *Contemporary attitude theory in sport: Theoretical considerations and implications*. [s.l.]:Sport Management Review.

GARCIA, Custódio. (2008). *Vitória Sport Clube - Guimarães 1922-2008 "86 Anos de História*. (1ª edição). Guimarães: Cidade Berço,

Giovanni, G., Gebara, A., & Proni, M. W. (1995). *Dimensões económicas do Desporto no Brasil*. Campinas: UNICAMP.



Greenwell, C. T., Lee, J., & Naeger, D. (2007). *Using the critical incident technique to understand critical aspects of the minor league spectator's experience*. [s.l.]: Sport Marketing Quarterly

Kotler, P. (2000) *Marketing management millennium edition (10a Edição)*. New Jersey: Prentice Hall.

Wann, D. L. (1995). *Preliminary validation of the sport fan motivation scale*. [s.l.]: Journal of Sport and Social Sciences.

Wann, D. L., Royalty, J. L., & Rochelle, A. R. (2002). *Using motivation and team identification to predict sport fans' emotional responses to team performance*. [s.l.]: Journal of Sport Behavior.

Sá, Carlos & Sá, Daniel (2009). *Sports Marketing - As Novas regras do Jogo, (1a Edição)*, Porto: Edições Ipam.

Shank, M.D. (2001). *Sports marketing: A strategic perspective*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2007). *The traveling fan: Understanding the mechanisms of sport fan consumption in a sport tourism setting*. [s.l.]: Journal of Sport & Tourism.

Sutton, W. A., McDonald, M. A., Milne, G. R., & Cimperman, J. (1997). *Creating and fostering fan identification in professional sports*. [s.l.]: Sport Marketing Quarterly.



Wakefield, K. L., & Sloan, H.J. (1995). *The effect of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance*. [s.l.]: Journal of Sport Management.

Zhang, J.J., Pease, D.G., Hui, S.C., & Michaud, T.J. (1995). *Variables affecting the spectator decision to attend NBA games*. [s.l.]: Sports Marketing Quarterly.



11-Netgrafia

<http://greensportsalliance.org/about/> Consultado em Junho 6, 2017

<http://malangaconstruction.com/portfolio-view/new-york-red-bull-arena/>

Consultado em Junho 10, 2017

<http://newyork.cbslocal.com/2016/08/05/new-york-red-bulls-red-bull-arena/>

Consultado em Junho 1, 2017

<http://tribunaexpresso.pt/entrevistas-tribuna/2017-03-23-Gary-Stevenson-lider-da-MLS-Gostava-de-ter-Ronaldo-e-Messi-a-venderem-o-meu-produto>

Consultado em Junho 3, 2017

<http://vitoriasc.pt/pt/index/titles/> Consultado em Junho 5, 2017

<http://www.goal.com/br/news/15672/mls-brasil/2016/10/26/28849912/mls-brasil-a-era-dos-novos-est%C3%A1dios>

Consultado em Maio 30, 2017

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/desporto/detalhe/clubes_de_futebol_tem_d_e_passar_a_sad_ou_a_sociedades_por_quota_antes_da_proxima_epoca

Consultado em Junho 3, 2017

<http://www.maisfutebol.iol.pt/espectadores/vitoria-guimaraes/d-afonso-henriques-a-conquista-de-recordes-de-publico>

Consultado em Junho 12, 2017



<http://www.ojogo.pt/futebol/noticias/interior/football-talks2017-o-futebol-e-o-desporto-da-nova-america-5741231.html> Consultado em Junho 3, 2017

<http://www.providenceparkpdx.com/> Consultado em Junho 30, 2017

<http://www.providenceparkpdx.com/guest-guide> Consultado em Junho 30, 2017

<https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2013/01/01800/0050500509.pdf>

Consultado em Junho 8, 2017

<https://duascaras.pt/2017/04/17/cinco-anos-de-julio-mendes-no-vitoria-breve-analise/>

Consultado em Junho 8, 2017

<https://stadiumandarenavisits.com/visitsreviews/104-red-bull-arena/>

Consultado em Junho 15, 2017

<https://www.fourfourtwo.com/us/features/20-best-soccer-stadiums-usa-5-1>

Consultado em Maio 30, 2017

<https://www.fourfourtwo.com/us/features/20-best-soccer-stadiums-usa-5-1?page=0%2C4> Consultado em Maio 30, 2017

<https://www.newyorkredbulls.com/hub/parking-map> Consultado em Junho 17, 2017



<https://www.newyorkredbulls.com/post/2012/03/23/parking-and-concessions-red-bull-arena> Consultado em Junho 20, 2017

[http://www.oregonlive.com/timbers/index.ssf/2017/04/portland timbers moving forwar.html](http://www.oregonlive.com/timbers/index.ssf/2017/04/portland_timbers_moving_forwar.html) Consultado em Junho 25, 2017

<https://www.orlandocitysc.com/post/2017/02/28/10-things-about-orlando-city-scs-brand-new-stadium> Consultado em Junho 30, 2017

<https://www.orlandocitysc.com/stadium/arrival> Consultado em Junho 30, 2017

<http://www.providenceparkpdx.com/> Consultado em Julho 2, 2017

<https://www.publico.pt/2015/09/10/desporto/noticia/mls-quando-o-sonho-americano-nao-tem-limites-1707326> Consultado em Junho 3, 2017

<https://www.sportingkc.com/club/accolades> Consultado em Junho 20, 2017

<https://www.sportingkc.com/es/post/2014/11/21/sporting-park-ranked-no-1-overall-stadium-experience-major-league-soccer>

Consultado em Junho 20, 2017

<https://www.timbers.com/matchday/environmental-services>

Consultado em Junho 22, 2017



https://www.vitrusambiente.pt/central_estadio Consultado em Junho 10, 2017

<https://www.yelp.ca/biz/childrens-mercy-park-kansas-city?start=20>

Consultado em Junho 20, 2017

<https://www.yelp.com/biz/providence-park-portland-2> Consultado em Junho 26,

2017