



THE MARKETING SCHOOL

MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING

PROJETO PROFISSIONAL

**MANUAL DE RECOMENDAÇÕES PARA A
QUALIDADE DA SATISFAÇÃO DE SERVIÇO NOS
ESTÁDIOS DE FUTEBOL**

João Miguel Afonso Teixeira

Orientador: Prof. Dr. Daniel Sá

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO – JULHO/2014



AGRADECIMENTOS

“Do, or do not. There is no try.” – Yoda

Terminada mais um degrau na minha etapa académica, chega a hora de agradecer a todos aqueles que, direta ou indirectamente, contribuíram e ajudaram para a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, ao meu irmão, à minha namorada e aos meus amigos o apoio prestado e a tolerância nos momentos em que dediquei o meu tempo ao mestrado.

Aos meus colegas de curso pelo companheirismo.

Aos meus professores e colaboradores do IPAM, pela ajuda, partilha de experiencias e proximidade que demonstraram ao longo destes dois anos.

Finalmente, agradeço ao meu orientador, Professor Daniel Sá, pelo incentivo, orientação e interesse dado na elaboração deste trabalho.

RESUMO

O presente projeto profissional, realizado no âmbito do mestrado em Gestão de Marketing, tem como objetivo apresentar um manual de recomendações para a qualidade da satisfação dos espectadores dos estádios de futebol.

O investimento que clubes, autarquias e governo fazem numa estrutura como um estádio de futebol é, em termos económicos e humanos, avultada. Aliada à transformação do desporto num negócio e dos clubes em autenticas empresas, alguns cotados em bolsa, torna imprescindível obter o maior retorno financeiro possível dos estádios.

O estudo realizado, de natureza exploratória e qualitativa, permite a elaboração de um manual que define aos critérios mais importantes para atingir uma maior qualidade no serviço que os estádios podem oferecer, e, conseqüentemente, a uma maior satisfação e lealdade por parte dos espectadores. Embora se trate de uma temática sobejamente abordada na pesquisa científica, a abordagem do ponto de vista do gestor desportivo/marketing responsável pela gestão dos estádios é pioneira.

A metodologia seguida assenta na especificidade do setor de atividade (desporto) e tem como objetivo a abrangência e possibilidade prática de este manual poder ser usado por qualquer clube e estádio.

Embora o projeto apresente um conjunto de limitações, inerentes à especificidade do próprio setor e das suas mudanças constantes, pensamos que o mesmo possa dar um contributo para a estruturação de conhecimento nesta área.

Palavras-Chave: Marketing Desportivo, Futebol, Espectadores, Gestão da Qualidade, Qualidade de Serviço, Satisfação, Lealdade

ABSTRACT

This professional project, conducted under the Masters in Marketing Management, aims to provide a manual of recommendations for the quality of satisfaction of spectators of football stadiums.

The investment clubs, local authorities and government make in a structure like a football stadium is an economic and humanly heavy. Coupled with the transformation of sport into a business and clubs in authentic companies, some listed on the exchange markets, makes it essential to obtain the best possible financial return stadiums.

This study, exploratory and as qualitative nature, allows the preparation of a manual that leads to the most important criteria that lead to a higher quality of service we can offer in the stadiums, and hence to greater satisfaction and loyalty from the spectators . Although it is a topic widely discussed in scientific research, the approach from the point of view of the sports / marketing manager responsible for the management of stadiums is a pioneer.

The methodology is based on the specificity of the activity (sport) sector and aims to reach and practicality of this manual can be used for any club and in any stadium.

Although the project presents a number of limitations inherent to the specificity of the sector itself and its constant changes, we think that it can make a contribution to the construction of knowledge in this area.

Key-Words: Sports Marketing, Football, Spectatores, Quality Management, Service Quuality, Satisfaction, Loyalty

INDICE

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	4
ABSTRACT.....	5
INDICE	6
INDICE DE FIGURAS.....	8
1. INTRODUÇÃO	10
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
2.1 INDÚSTRIA DO FUTEBOL.....	13
2.2 - MARKETING DESPORTIVO.....	16
2.3 - QUALIDADE DE SERVIÇO	20
2.4 - QUALIDADE DE SERVIÇO NO FUTEBOL	25
2.5 - SISTEMAS DE GESTÃO DE QUALIDADE.....	27
2.6 - SATISFAÇÃO.....	28
2.7 - SATISFAÇÃO NO DESPORTO	30
2.8 - LEALDADE.....	31
2.9 - LEALDADE NO DESPORTO	33
3. METODOLOGIA	35
4 - MANUAL DE QUALIDADE NOS ESTÁDIOS DE FUTEBOL	39
4.1 – INTRODUÇÃO	39
4.2 – APRESENTAÇÃO DO MANUAL.....	40
4.3 – ESTRUTURA DO MANUAL	41
4.4 - CRITÉRIOS.....	43
4.5 - FOLHA DE AVALIAÇÃO	73
4.6 - PROPOSTA DE APRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MANUAL.....	75

5. CONCLUSÕES	76
5.1 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO	79
5.2 – RECOMENDAÇÕES FUTURAS	81
6. BIBLIOGRAFIA	82

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Divisão da Industria Desportiva	14
Figura 2 - Domínios do marketing desportivo.....	17
Figura 3 – Características do produto em desporto.....	20
Figura 4 – Diferenças entre atributos tangíveis e intangíveis.....	23
Figura 5 – Critérios de qualidade de serviço.....	24
Figura 6 - Benefícios diretos e indiretos de um sistema de gestão de qualidade.....	28
Figura 7 – Relação entre Consistência Comportamental e Compromisso Psicológico.	32
Figura 8 - Sistema de gestão de qualidade	38
Figura 9 – Número medio de estádios com mais de 20.000 lugares e sua distribuição.....	40
Figura 10 – Selo “Quality Level Platinum”	42
Figura 11 – Selo “Quality Level Gold”	43
Figura 12 – Acessos amplos do Stade de France.....	44
Figura 13 – Sinalética dos corredores do Emirates Stadium.....	45
Figura 14 – Sala de controlo do Estádio do Dragão, com vista para o recinto de jogo.	46
Figura 15 – CCTV fora do estádio.....	47
Figura 16 – Acessos de emergência e médicos do Pattison Stadium, na Austrália.....	48
Figura 17 – Celas do M&T Bank Stadium	49
Figura 18 – Zonas do estádio	50
Figura 19 – Divisão das zonas do estádio Nuevo Los Carmenes, em Granada.....	52
Figura 20 – Ilustração dos acessos ao Estádio do Jamor	53
Figura 21 – Sinalização de direção para o Estádio S. Luís, em Faro	54
Figura 22 – Sinalização dentro do Estádio de Old Trafford	55
Figura 23 – Bilhete do Estádio do Dragão (Frente e Verso)	56

Figura 24 – Posto de atendimento nas imediações do Allianz-Arena.....	57
Figura 25 – Controlo de entradas no perímetro do Manchester Arena	57
Figura 26 – Estacionamento nas imediações do Estádio Municipal de Leiria	58
Figura 27 – Lugares reservados para cadeiras de rodas em Inglaterra.....	59
Figura 28 – Barreira formada por stewards no Celtic Park.....	60
Figura 29 – Linhas de visão dos espectadores e respetivas barreiras	61
Figura 30 – Especificações dos assentos do estádio	62
Figura 31 – Assentos rebatíveis do Estádio MetroDome, em Minneapolis.....	62
Figura 32 – Sistema de drenagem do Estádio Amazonia.....	63
Figura 33 – Identificação das filas no Estádio Olímpico	64
Figura 34 – Cobertura retrátil da Arena de Amesterdão.....	65
Figura 35 – Ecrã gigante do Estádio AXA, em Braga	67
Figura 36 – Esquema de circulação dos WC nos estádios)	68
Figura 37 – Área de restauração do MetLife Stadium	69
Figura 38 – Máquinas de vending disponíveis no estádio de Okinawa.....	70
Figura 39 – Museu do Futebol Clube do Porto, no Estádio do Dragão	71
Figura 40 – Área dos camarotes do Allianz Arena.....	72
Figura 41 – Camarotes VIP do Estádio de Wembley.....	73
Figura 42 – Página-tipo do manual de recomendações	75

1. INTRODUÇÃO

No desporto atual, a presença dos espectadores nos recintos desportivos e a consequente receita obtida, tem representado um importante papel no orçamento geral dos clubes. Este fator tem feito com que os clubes procurem cada vez mais dinamizar novas estratégias, tais como, a otimização das suas zonas *corporate*, a venda de lugares anuais, bem como, a dinamização de várias concessões de apoio aos consumidores no interior e exterior dos recintos desportivos (venda de bilhetes *on-line*, zonas de restauração, estacionamento personalizado, etc.). A implementação destas estratégias tem permitido aos clubes tornar o seu serviço cada vez mais competitivo e rentável.

Um indicador bastante importante para analisar a situação do futebol prende-se com o fato de o futebol, mesmo sendo a modalidade favorita dos portugueses, apresentar um número médio de espectadores ao vivo que tem vindo a diminuir. Este decréscimo tem levado a uma queda dos valores recebidos pelos clubes por parte dos patrocinadores.

A procura de novas experiências baseadas na compreensão das experiências vividas pelos espectadores deverá ser um fator fundamental, a ser utilizado pelos clubes, para o desenvolvimento, crescimento e aperfeiçoamento de novos produtos e serviços capazes de suprimir as reais necessidades dos seus consumidores.

Este projeto profissional, no âmbito da tese de mestrado, tem como objetivo dar uma resposta prática a uma temática cada vez mais relevante e importante no sector dos serviços, nomeadamente na área do desporto, ao nível da satisfação dos espectadores dos estádios de futebol. Será criado um manual com recomendações para a qualidade da satisfação dos espectadores, focado na qualidade de serviço, que se pretende ser aplicável a estádios novos e pré-existentes.

Esta temática vai incidir numa análise aprofundada dos parâmetros mais importantes que levam a satisfação do consumidor/espetador, tendo em conta a especificidade do produto desportivo, destacando-se uma perspetiva teórica mas

principalmente prática. A nível teórico é interessante perceber as diferentes dimensões abrangidas pela prestação de serviço no desporto; se o mesmo se destaca dos demais e por último se essa satisfação se traduz na repetição de compra. A partir deste estudo teórico, este projeto visa aliar a componente prática, criando um manual que se transforma numa checklist de pontos fulcrais para um gestor se guiar na perspetiva futura de melhorar a satisfação dos seus clientes/espectadores.

A escolha deste tema suscitou interesse no investigador, que percebeu as lacunas existentes nos estádios de futebol em Portugal, tendo em conta que se assiste a um maior peso e evolução da satisfação e das suas repercussões nos devidos clubes.

O domínio de estudo do projeto profissional enquadra-se na temática do Marketing de Serviço.

O sector dos serviços contempla dois fatores essenciais que explicam a sua evolução e crescimento. A globalização dos mercados, que trouxe consigo não só mais clientes e mais concorrência, mas também um maior aware por parte do consumidor, traduzindo-se numa maior exigência; e a tecnologia que permite que diferentes tipos de relações comerciais possam surgir entre empresas e clientes em qualquer parte do mundo. As transmissões televisivas são um exemplo na área do marketing desportivo.

Estes fatores levaram a que os serviços também evoluíssem, não se tornando estáticos. A importância de uma relação diferenciada com o cliente e a satisfação dos desejos e necessidades torna-se assim imperativa para as empresas.

Este projeto apresenta como foco de estudo a compreensão e temática da satisfação. Quais as suas características, causas e efeitos e condicionantes, assim como, em que medida estas influenciam os espectadores e os clubes. Lovelock (2005) aborda a questão da importância da satisfação dizendo que é necessário “um empenho cada vez maior para manter clientes habituais e diminuir custos de retorno de cliente”. Lovelock também refere que fica “cinco a seis vezes mais dispendioso para uma empresa atrair um cliente novo a implementar estratégias de retenção para segurar um cliente atual”. Assim, é crítico que os clubes percebam que precisam de processos, hábitos e preocupações com o objetivo de reter os seus espectadores, antes de procurar atrair novos clientes para os seus estádios. O estudo foca-se nestes

processos e nos pontos mais importantes que os espectadores salientam na experiência de ir a um estádio de futebol.

Este estudo pretende criar um manual de recomendações para a qualidade da satisfação dos espectadores, passível de ser implementado em qualquer estádio de futebol e capaz de identificar os atributos de qualidade mais valorizados por parte do espetador, num estádio de futebol.

O papel de espetador tem sofrido alterações e a oferta tem de se adaptar para dar um carácter de entretenimento a um mero acontecimento desportivo, de forma a dar ao espetador uma função mais participativa (Sá e Sá, 2009). Os clubes devem tentar perceber os seus “clientes” e, numa fatia tao importante das receitas dos clubes, têm de se debruçar com atenção no “customer service”.

Quem são as pessoas que vão assistir a um jogo de futebol ao vivo? É fulcral conhecer as características e as motivações dos espectadores para os clubes serem capazes de ir ao encontro das suas necessidades e expectativas. É importante identificar as áreas que estes consideram mais importantes para que seja possível atuar de uma forma proactiva.

Outra questão que vamos tentar perceber é de que forma todos os domínios vão influenciar (ou não) a satisfação dos espectadores e se se verifica que clientes satisfeitos são clientes leais.

Segundo Sá C. & Sá D. (2009), “a introdução do fator qualidade na gestão dos serviços desportivos deve ser percebida como fundamental.” Deste modo, este projeto procura mitigar um certo amadorismo que existe à volta do negócio do futebol, permitindo a qualquer clube pegar neste manual de qualidade dos estádios, utilizando-o de forma a traçar uma estratégia de incremento de qualidade e de satisfação contínua dos seus espectadores/clientes.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 INDÚSTRIA DO FUTEBOL

Atualmente o Desporto é uma atividade bastante valorizada como ocupação do tempo de lazer, quer seja a praticar ou apenas a assistir a eventos (Esteves, 2005)

Nos tempos modernos em que vivemos, o futebol assume uma grande importância desportiva, cultural, económica e social. Em Portugal é o desporto principal, aquele que movimenta e atrai as maiores massas. Tanto que é denominado como o “desporto-rei”.

Com o crescimento da indústria do desporto, e do futebol em particular, nos últimos anos, verificou-se também uma crescente profissionalização das estruturas e da gestão dos clubes de futebol. Devido a este facto, assistimos a uma alteração de visão do que um clube deve ser, sendo que um clube de futebol passa a ser visto como uma empresa e o futebol em si como um negócio. (Desbores, (cit in Sarstedt, Schwaiger, Ringle, & Gudergan, 2009)). Segundo Szymanski e Kuypers (1999) o futebol é um produto (o entretenimento de um jogo de futebol) proporcionado por trabalhadores (jogadores, equipa técnica e árbitros) que usa um determinado local (campos e estádios) e equipamento (bolas, camisas, meias e chuteiras) em uma competição e por meio de cooperação com os adversários.

Quanto à estrutura da indústria desportiva em geral, Westerbeek e Smith et al (2003) propõem a sua divisão em três segmentos:

- Espetáculo: engloba a receita direta ou indireta dos espectadores (Ex: Clubes Desportivos, Atletas, Ligas)
- Participantes: engloba todos aqueles que fomentam a prática desportiva de uma forma não profissional (ex: clubes amadores, escolas, comunidades desportivas)

- Híbrido: engloba as organizações incluindo os segmentos anteriores (ex: órgãos governamentais, que desenvolvem ações desportivas em massa e promovem atletas de alto nível)

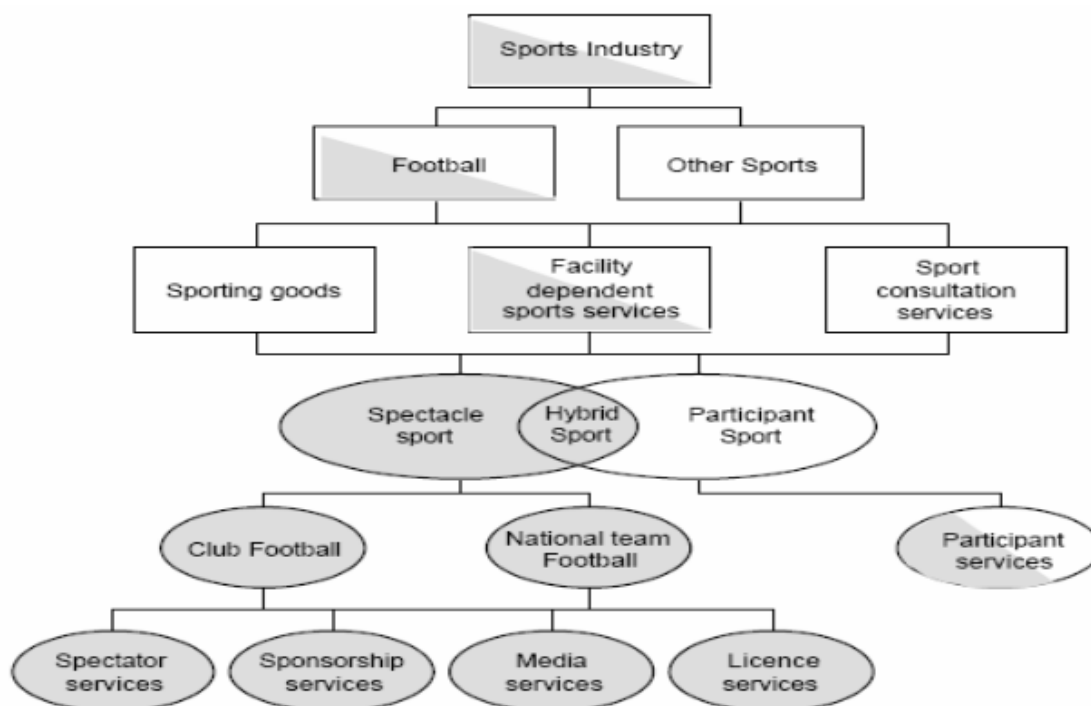


Figura 1 - Divisão da Indústria Desportiva (Silva, 2006)

Os grandes espetáculos desportivos são, na atualidade, uma aposta cada vez mais segura por parte de quem investe neste mercado. Deste modo, o sucesso dos eventos desportivos pode ser medido através do seu impacto social (Correia, 2001)

Assim, a economia tem agora um papel de extrema importância na atividade dos clubes, sendo que esta mudança de paradigma traz aliadas oportunidades de negócio bastante lucrativas, por exemplo, para os marketers desportivos. (Buhler, Heffernan & Hewson, 2007; Mason, 1999 (cit in Sarstedt, Schwaiger, Ringle, & Gudergan, 2009))

Embora o futebol seja o desporto principal, os clubes em Portugal têm muita dificuldade em gerar receitas, vivendo sempre em grandes dificuldades para obter lucro com a atividade. Dai ser necessária a criação de fontes de receitas cada vez maiores e mais diversificadas. Zhang, Smith & Pease (1996) referem que as receitas provenientes da bilheteira podem representar cerca de 75% das receitas totais de alguns clubes. Para se manterem competitivos e lucrativos, os clubes devem maximizar a sua assistência nos jogos em casa (Gotthelf, 1998 apud Renneboog & Vanbrabant, 2000)

Uma das estratégias dos clubes foi a criação de sociedades anónimas desportivas (SAD). Para Renneboog e Vanbrabant (2000), as principais razões para a transformação dos clubes em SADs surgiu da necessidade de se criar formas adicionais de financiamento, atrair melhores jogadores, expandir e modernizar os recintos desportivos (estádios e centros de treino) e desenvolver a formação de novos atletas (academias).

O Euro 2004 trouxe para Portugal uma melhoria considerável das infraestruturas (estádios, acessos) que ajudaram alguns clubes a aumentar as suas receitas provenientes das assistências. McEvoy et al. (2005) verificaram que nos primeiros anos a afluência de espectadores aos novos estádios aumenta, porém após esse período o número de espectadores tende a diminuir progressivamente voltando a registar um aumento nos últimos anos de vida das instalações. Assim, a satisfação do fã tem uma enorme importância para os estádios de futebol. (Greenwell, Finkand Pastore, 2006 cit in Sarstedt, Schwaiger, Ringle, & Gudergan, 2009)

Parte fundamental desta indústria são os adeptos/simpatizantes/consumidores de futebol. Para Wann, Pierce, Padgett, Evans, Krill e Romay (2003) o adepto tem sempre um grande e permanente interesse por uma modalidade, equipa, atleta ou produto desportivo e, enquanto espectador, é um indivíduo que acompanha o evento desportivo quer através dos media quer ao vivo. Para Ekelund (1998) a avaliação económica de um clube de futebol prende-se com a sua capacidade de gerar receitas, sendo que o seu valor está na devoção e distribuição dos seus adeptos. Trail et al. (2003) acrescenta que o espectador desportivo é mais

influenciado nas suas decisões por fatores como a acessibilidade, comodidade da instalação desportiva e preço do produto.

Aparte do negócio do futebol diretamente explorado pelos clubes, é de salientar também que o mesmo serve de motor para outras empresas, que se associam ao desporto com o objetivo não só de obter maiores lucros, como de publicitar os seus produtos/serviços e ganhar notoriedade. As empresas perceberam que os seus clientes estão mais propensos a consumir os seus produtos/serviços, ou simplesmente a criar uma simpatia pela marca, quando estão expostos ao desporto (ver ou a praticar) (Cárdia, 2003)

Para Neto (2001), a aquisição dos direitos de transmissão dos jogos por parte da televisão, durante a década de 1980, criou uma integração entre o marketing, publicidade e infraestrutura na indústria do futebol.

Também os media estão profundamente envolvidos na indústria do futebol. Barros (2006) apurou que um maior número de pessoas assiste aos jogos de futebol pela televisão comparativamente com a assistência nos estádios. Marivoet (2001), apurou que 40% da população lê jornais desportivos, enquanto 45% prefere assistir a programas desportivos na televisão.

2.2 - MARKETING DESPORTIVO

Sá e Sá (2009) define marketing desportivo como um conjunto de ações cujo objetivo consiste na satisfação das necessidades, expectativas e exigências do consumidor aplicado ao desporto. Os mesmos autores referem a existência de dois segmentos dentro do marketing desportivo: (i) Produtos e serviços desportivos, relacionados diretamente com o consumidor; (ii) ações de marketing utilizado por outros produtos ou serviços.

Fullerton et al. (2008) dividiram o marketing desportivo em quatro domínios distintos:

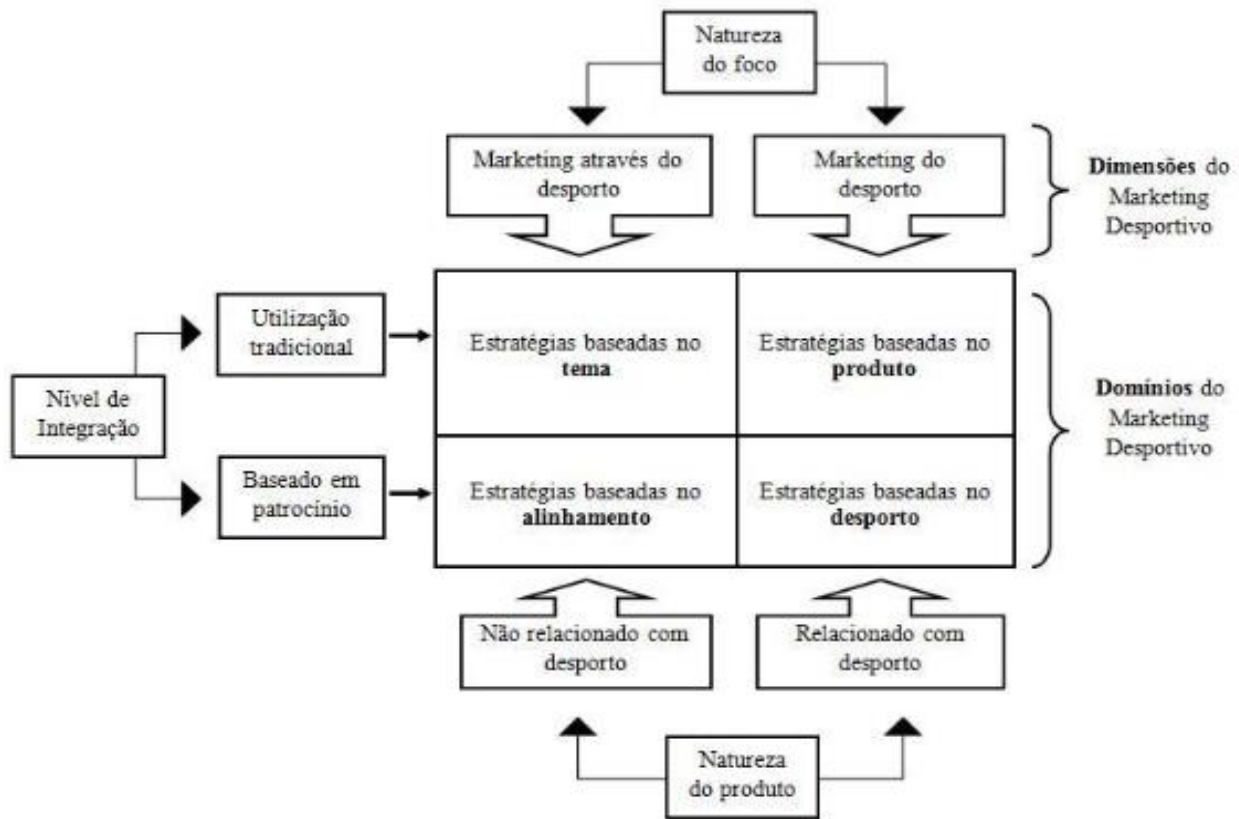


Figura 2 - Domínios do marketing desportivo (Fullerton et al. (2008))

- **Estratégias baseadas no tema:**

Representam o menor nível de integração com o marketing desportivo, uma vez que abrangem a comunicação de produtos não desportivos, quer através de publicidade e anúncios, em meios ligados como jornais, revistas, websites da especialidade, etc. Os autores refere como exemplo a publicidade de uma seguradora ou de um banco num jornal ou revista desportiva.

- **Estratégias baseadas no produto**

Estas estratégias passam por um conjunto de ações direcionadas para espectadores/consumidores de desporto, uma vez que o produto em questão é um produto desportivo, Estas ações podem ser extensíveis à marca no geral, e não ao produto em questão, conferindo-lhe uma maior notoriedade. Os autores apresentam como exemplo a oferta de produtos de uma marca de equipamento desportivo em determinado evento.

- **Estratégias baseadas no alinhamento**

O nível de integração com o marketing desportivo é substancialmente maior, uma vez que existe ativação de patrocínio desportivo como parte da estratégia de comunicação do produto ou da marca.

- **Estratégias baseadas no desporto**

Aqui o nível de integração com o marketing desportivo é ótimo, já que se está perante a comunicação de produtos desportivos com ativação de patrocínio como veículo promocional. Esta estratégia pode ser extremamente eficaz, dado o apelo à emoção e entusiasmo dos consumidores com o desporto em questão.

Lindon et al. (2004) refere que a influência que o desporto tem sobre os seus consumidores leva a que estes adotem comportamentos específicos, alguns deles muito diferentes dos comportamentos observados em outros contextos de aplicação do marketing.

Os mesmos autores referem que o marketing desportivo possui 5 características que o distinguem dos outros domínios do marketing: (i) a necessidade de concorrência, (ii) a incerteza no resultado, (iii) o produto essencial (jogo) não

depende dos responsáveis de marketing, (iv) a espontaneidade da atuação dos artistas e, por fim, (v) a participação dos consumidores no espetáculo.

O sector do desporto começou a despertar para a utilidade do planeamento de marketing estratégico. Contudo, muitos investigadores defendem que sem o melhoramento do planeamento das atividades do marketing estratégico, o desporto não irá sobreviver no competitivo ambiente que é a indústria do entretenimento (Shoham & Kahle, 1996; Stotlar, 1993 cit in Kriemadis & Terzoudis, 2007).

Harris and Jeckins (cit in Kriemadis & Terzoudis, 2007) estudaram a relação entre o planeamento de marketing e a performance empresarial dos clubes de rugby no Reino Unido. Eles concluíram que os clubes das divisões de topo envolvem o marketing no seu planeamento, de uma forma muito mais significativa do que os clubes das divisões inferiores.

Muitos investigadores do desporto tentaram aplicar o processo de planeamento de marketing ao sector desportivo. (Mullin, Hardy and Sutton, 1993; Stotlar, 1993; Shilbury, Quick and Westerbeek, 1998 (cit in Kriemadis & Terzoudis, 2007))

Os clubes de futebol são nesta altura marcas, os seus adeptos são definidos como consumidores. Pode-se assumir que, perante este cenário, o negócio do futebol seguirá as regras típicas de outros sectores de negócios.

Mullin (2004) destaca que o desporto é inconsistente e imprevisível, e que o marketer tem pouco ou mesmo nenhum controlo sobre o produto “core”

O produto desportivo apresenta, portanto, uma agregação diferenciado dos outros produtos, abrangendo benefícios básicos como a saúde, o entretenimento, a socialização ou a realização (Mullin et al., 2004)



Figura 3 - Características do produto em desporto (Adaptado de (Mullin et al., 2004))

2.3 - QUALIDADE DE SERVIÇO

Deming (1990), defende a criação de um sistema organizacional de modo a promover a cooperação e aprendizagem, de facilitar a implementação de processos de gestão e melhorar os processos e produtos. O mesmo autor defendia a ideia de que a melhoria da qualidade não significava necessariamente o aumento de custos, mas sim o responder a necessidades e expectativas dos clientes, melhorando continuamente os processos.

Gummesson (1987) propôs quatro tipos de qualidade como antecedentes da qualidade percebida pelo consumidor: (i) Qualidade do projeto, que é resultado da sua conceção; (ii) Qualidade de produção, ou seja, a sua elaboração; (iii) Qualidade de entrega, que completa o ciclo em que se faz a elaboração do produto, produção e entrega deste ao consumidor; (iv) Qualidade relacional (exclusiva da qualidade em

serviços), que representa a relação entre o serviço prestado e a conceção que foi feita desse serviço. Com estes antecedentes, muitos autores ao longo dos anos definiram qualidade de variadíssimas maneiras, muito dependentes das circunstâncias e dos estudos em que estavam enquadradas. Chelladurai e Chang (2000), apresentaram uma síntese de algumas dessas definições de qualidade: (i) Cumprir claramente os requisitos específicos (Deming, 1990); (ii) O produto vai de encontro às necessidades do cliente e apresenta-se sem deficiências (Juran, 1990); (iii) Satisfazer o cliente, ou satisfazer e exceder as expectativas do cliente (Parasuraman *et al.*, 1990); (iv) As características de um produto/ serviço que satisfazem necessidades principais ou implicadas. Os mesmos autores defendem que a implementação de sistemas de qualidade nas empresas é, por si só, precursora de uma nova visão do mundo da gestão.

As questões relacionadas com a qualidade não se apresentam como uma problemática dos nossos tempos. Este paradigma surge em meados da década de 20, quando os gestores começaram a centrar as suas atenções no controlo da produção e na avaliação interna do processo produtivo (Kandampully, 2002)

A avaliação da qualidade por parte dos consumidores passou a ter um papel fundamental no seu comportamento, dado que este domínio passou a ter um peso muito significativo nos processos de decisão e de compra. A palavra “qualidade” passou a fazer parte do vocabulário corrente dos gestores (Gronroos, 1990)

É muito importante que os clubes se preocupem com a satisfação dos clientes atuais, que os retenha e que consiga ganhar novos para gerar vantagem estratégica competitiva. (Gwinner and Swanson, 2003; Rust and Zahorik, 1993; Trail, Anderson and Fink, 2005, (cit in Sarstedt, Schwaiger, Ringle, & Gudergan, 2009))

As avaliações de qualidade de serviço dos clientes vão influenciar as avaliações de satisfação emocional e, por sua vez, comportamentos específicos, tais como a fidelidade do cliente (Fornell *et al.*, 1996), retenção do cliente (Garbarino and Johnson, 1999), disposição para pagar (Homburg, Koschate and Hoyer, 2005) e a tolerância de preço (Anderson, 1996).

A qualidade dos serviços pode ser definida como a diferença entre o que é esperado em cada dimensão do serviço e aquilo que o consumidor percebe ter recebido (MacKay & Crompton, 1988).

Para Bitner & Hubbert (1994), a qualidade dos produtos e serviços é a impressão global do consumidor em relação a inferioridade ou superioridade da organização e dos seus serviços. Hoje em dia, a qualidade é reconhecida com um dos mais importantes aspetos no campo da gestão e do marketing.

As dimensões da qualidade associadas a um produto ou serviço podem ser consideradas como um pacote de benefícios em que existe uma componente tangível, relacionada com as características do produto e uma componente intangível, relacionada com as características do serviço. Estes atributos o cliente reconhece, paga, usa ou experiencia (Collier, 1994).

Para Yong (2000), o conceito de qualidade só poderá ser compreendido se tivermos em consideração que (i) o serviço é uma performance, (ii) os fatores físicos e ambientais desempenham um importante papel no processo de produção e consumo de serviços e (iii) o serviço é uma exigência em termos do fornecimento de uma determinada função para os consumidores, como por exemplo, resolver um problema. O mesmo autor conclui que um serviço combinado com um produto é experimentado e avaliado pelos consumidores que possuem objetivos específicos e motivações para o consumo.

Brady (1997) resumiu os seguintes pontos como os principais resultados para altos níveis de qualidade nos serviços: (i) um valor acima do normal de quota de mercado; (ii) maior rentabilidade em relação à concorrência; (iii) a lealdade do consumidor; (iv) a realização de um preço competitivo, e; (v) uma maior probabilidade de compra.

Alguns investigadores mostraram-se confiantes ao afirmar que prestar um serviço de qualidade não é o único fator importante para a satisfação do cliente (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994) mas sim o principal critério usado para medir a competitividade de uma organização (Lengnick-Hall, 1996).

A definição de qualidade deve resultar da comparação feita pelo consumidor, entre as expectativas sobre o serviço e a percepção sobre como este deve ser realizado (Caruana & al., 2000; Lehtinen & Lehtinen, 1991; Parasuaman & al., 1985, 1988; Grönroos, 1984, citado por Tsitskari, Tsiotras & Tsiotras, 2006 apud Santos, 2011).

Gronroos (1983) sugere que as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço estão ligadas às questões técnicas centradas na avaliação da qualidade do núcleo central do serviço que o comprador recebe do vendedor.

Pires e Santos (1996) defendem que a qualidade de um serviço é definida como o conjunto de atributos **tangíveis** ou **intangíveis** desse mesmo serviço, que permitem satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes a quem se destinam. Campos (2004) esquematiza as diferenças entre ambos:

Produtos tangíveis	Serviços
Tangível	Intangível
Homogéneo na qualidade	Heterogéneo na qualidade
Produção e distribuição separados do consumo.	Processos de produção e consumo simultâneos.
Uma coisa	Uma atividade ou um processo
Valor central produzido na empresa	Valor central produzido nas interações comprador-vendedor.
Normalmente o cliente não participa no processo de produção.	O cliente participa no processo
Podem ser constituídos <i>stocks</i>	Não podem ser constituídos <i>stocks</i>

Fonte: Campos (2004)

Figura 4 – Diferenças entre atributos tangíveis e intangíveis

A medição do desempenho produtos tangíveis não oferece dificuldades maiores. Uma vez que pode ser confrontado com o padrão e medidas que queremos como referencia. O mesmo não acontece quando se trata de medir a qualidade dos serviços prestados. Zeithaml (1988) afirma que a qualidade é avaliada, pelo

consumidor, como boa ou má, dependendo da sua excelência ou superioridade percebida entre outros possíveis substitutos dos mesmos.

Parasuraman *et al.* (1996) afirmam que um problema que surja e que seja ultrapassado tende a criar laços mais fortes com a empresa, pois o problema passa a ser uma oportunidade de mostrar a excelência do seu serviço e o total empenhamento da empresa na tentativa de resolução do problema.

Para medir a qualidade do serviço, Giansesi e Corrêa (1996) definiram nove critérios que são resultado de observações empíricas e da integração de estudos disponíveis na área:

Determinantes	Significado
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; tempo despendido.
Atmosfera	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
Competência	Capacidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades técnicas dos clientes.
Consistência	Conformidade com a experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Credibilidade/ Segurança	Ter baixa percepção de risco; capacidade para transmitir confiança.
Custo	Fornecer o serviço a baixo custo.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
Tangíveis	Qualidade ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal).
Rapidez de atendimento	Prontidão da empresa e dos seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).

Fonte: Giansesi e Corrêa (1996)

Figura 5 – Critérios de qualidade de serviço

Parasuraman e Zeithaml (1988) desenvolveram um modelo de avaliação, o SERVQUAL, que possui uma escala de múltiplos itens que visa a medição da qualidade do serviço. Este modelo foi estruturado em torno de cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, fiabilidade e empatia. Este modelo visa a medição das expectativas e das percepções dos consumidores e transforma-se no instrumento que veio influenciar o desenvolvimento da maioria da investigação na área da qualidade de serviço. Os autores chegaram a estas conclusões: (i) A qualidade

do serviço é mais difícil de avaliar do que a qualidade dos bens; (ii) A qualidade do serviço resulta da comparação do desempenho do serviço atual com o nível de expectativas; (iii) As percepções da qualidade do serviço envolvem o método do serviço prestado e o seu resultado.

2.4 - QUALIDADE DE SERVIÇO NO FUTEBOL

Atualmente um estádio de futebol oferece melhores serviços e segurança aos seus espectadores. Taylor (1990) refere que os adeptos deviam ser convidados pelos clubes para momentos de entretenimento e satisfação.

No domínio do desporto, Nogales (2006) considera que existem duas dimensões da qualidade que são avaliadas pelos espectadores/consumidores de um clube desportivo: a qualidade interna e a qualidade externa. A primeira refere-se aos aspetos funcionais do serviço desportivo oferecido pelo clube. A segunda está ligada à forma como é realizada a prestação do próprio serviço.

Lanheard, *et al.* (1981) concluem que os consumidores avaliam não só a qualidade do serviço, mas também o ambiente em que foi prestado e os benefícios agregados ao mesmo.

O foco principal da gestão dos clubes deve estar no aumento da satisfação dos espectadores, aumentando o seu valor de serviço percebido (Gudergan and Ellis, 2007, (cit in Sarstedt, Schwaiger, Ringle, & Gudergan, 2009)) para que estes se predisponham a repetir de uma forma regular a experiência e que recomendem o estádio a potenciais novos visitantes.

É pacífico o entendimento de que a qualidade do serviço desportivo deve ser a que é percecionada pelos clientes. Assim, é importante que as organizações desportivas encarem as expectativas e a satisfação das necessidades dos seus clientes como fatores fulcrais de gestão (Martins,2002).

Mullin *et al.* (2004) entendem que os funcionários devem copiar as atitudes e exemplos prestados pela Walt Disney nos seus parques temáticos para garantirem a qualidade do serviço prestado em eventos desportivos. O autor dá o exemplo da cortesia, ajuda oferecida antes mesmo que ela seja solicitada pelos clientes e incentivo da recolha de sugestões e reclamações dos clientes para descobrir as melhores formas de os satisfazer.

A partir de 1990, alguns autores apresentam modelos para avaliar a qualidade dos serviços e a satisfação dos consumidores no campo do desporto.

O modelo REQUAL (MacKay & Crompton, 1990) apresenta-se como um dos primeiros a ser publicado e foi desenvolvido com o objetivo de medir a qualidade dos serviços de recreação pública nos Estados Unidos da América. Este modelo propõe uma estrutura baseada em quatro fatores (tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e fiabilidade), semelhante ao modelo SERVQUAL.

McDonald, Sutton & Milne (1995) apresentaram o TEAMQUAL, um instrumento de medida assente no contexto do basquetebol profissional nos Estados Unidos da América. Foram desenvolvidos 39 itens específicos, também com base nas 5 dimensões do SERVQUAL (tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, fiabilidade e empatia).

Theodorakis, Kambitsis, Laios & Koustelios (2001), no contexto do basquetebol profissional na Grécia, desenvolveram um modelo que tinha como objetivo a avaliação da qualidade dos serviços associados ao espetáculo desportivo. O SPORTSERV foi usado como um instrumento de medida da perceção dos espectadores relativamente à qualidade dos serviços oferecidos. Este instrumento, composto por 22 itens, representam cinco dimensões: (i) Acesso, compreendendo quatro itens de avaliação, como por exemplo a disponibilidade de estacionamento fora do estádio; (ii) Confiança, com outros quatro itens, como por exemplo o cumprimento da promessa do serviço prestado; (iii) Recetividade, com seis itens de avaliação, como por exemplo a pontualidade dos organizadores; (iv) Tangíveis, também com seis itens de avaliação, como por exemplo o local do evento e o seu

apelo visual; (v) Segurança, com dois itens de avaliação, como por exemplo o sentimento de segurança do espetador dentro do recinto.

Chang & Chelladurai (2003) foram dois autores que apresentaram uma abordagem diferente, denominada SQFS (*Scale of Quality in Fitness Services*). Foram propostas 9 dimensões para a qualidade dos serviços, as quais foram avaliadas pelos clientes à entrada, durante e à saída da prestação do serviço. As dimensões propostas eram: clima do serviço, compromisso assumido, programas, relações interpessoais, interações nas tarefas, ambiente, outros clientes, falha no serviço e respetiva reparação e a qualidade percebida do serviço.

2.5 - SISTEMAS DE GESTÃO DE QUALIDADE

Pires (2000) identificou diferentes momentos na evolução da qualidade: (i) Inspeção da Qualidade, onde o foco se centrava na medição, comparação e verificação dos produtos finais; (ii) Controlo da Qualidade, onde já se monitorizam as ações, analisando desvios e requisitos definidos; (iii) Garantia da Qualidade, onde as atividades são planeadas e sistematizadas, de forma a garantir a qualidade desejada.

Em Portugal, o conceito de qualidade encontra-se definido na lei. O decreto-Lei Nº 140/2004 de 8 de Junho define qualidade como “*o conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade*”.

Um sistema de gestão de qualidade é um sistema complexo, onde todas as partes de uma organização têm responsabilidade na qualidade dos processos e produto e na implementação de linhas orientadoras com o objetivo de alcançar a qualidade previamente definida (Cercó Working Group on Quality, 2000). A implementação deste sistema de gestão de qualidade oferece à organização uma maior capacidade de fazer melhor.

O mesmo autor define os seguintes benefícios de um sistema de gestão de qualidade:

Benefícios Directos	Benefícios Indirectos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação do cliente; ▪ Melhoria da qualidade de produtos e serviços; ▪ Satisfação dos trabalhadores e eficácia da organização; ▪ Melhor relação com fornecedores; ▪ Melhor promoção da imagem da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rever os objectivos de negócio e avaliar se estão de acordo com a realidade da organização; ▪ Identificar os processos desnecessários para os eliminar ou melhorar; ▪ Rever a estrutura organizacional; ▪ Melhorar a comunicação interna; ▪ Melhorar o envolvimento dos colaboradores, salientando a importância da sua produção para a organização, envolvendo-os na avaliação e melhoria das suas funções.

Figura 6 - Benefícios directos e indirectos de um sistema de gestão de qualidade (CERCO Working Group on Quality, 2000)

2.6 - SATISFAÇÃO

A satisfação representa o sentimento de contentamento que resulta da experiência de consumo, ou seja, um juízo avaliativo pós-escolha (Vilares & Coelho, 2005). Neste contexto, ressalta a avaliação que o espectador desenvolveu do conjunto de experiências que teve ao assistir ao evento desportivo, bem como do conjunto de variáveis que experienciou. O resultado indica a satisfação global relativamente ao evento ou, especificamente, ao serviço realizado (os atributos do evento) e à comparação com o que seria o evento ideal.

A definição de satisfação está diretamente ligada com o valor percebido., sendo este um importante fator que contribui para a satisfação do cliente (McDougall & Levesque, 2000).

Oliver (1997) definiu o conceito de satisfação como sendo uma avaliação cognitiva associada a uma componente emocional.

Marques (2012) defende que a satisfação do cliente varia em função da comparação entre a expectativa criada quanto à capacidade do produto ou serviço para satisfazer as suas necessidades e o desempenho percebido após a compra e experiência resultante do mesmo. O mesmo autor diz que a satisfação é uma avaliação global baseada na totalidade da experiência de consumo ao longo do tempo, correspondendo ao grau de realização do consumidor.

Vilares & Coelho (2005) distinguem satisfação em duas vertentes: uma baseada numa transação específica e isolada, num juízo avaliativo associado a uma escolha e outra associada a um processo cumulativo, a qual resulta de um conjunto de experiências de consumo ao longo do tempo.

Segundo Cronin et al., (2000), a satisfação do cliente reflete a ligação entre a qualidade e a avaliação feita pelo mesmo após a compra.

Para Howet e Murray (2000), quando estão preenchidas as necessidades e os desejos, surge o sentimento de satisfação no cliente. Também Oliver (1997) diz: “A satisfação é a resposta do consumidor ao sentimento de preenchimento. É a avaliação que um produto ou serviço levou a um sentimento de um nível prazeroso de consumo.” Howet e Murray dão o exemplo de uma oficina, onde é expectável que um cliente fique satisfeito caso o seu automóvel seja bem reparado, se o preço da reparação for de encontro ao orçamentado anteriormente apresentado e ainda se o automóvel estava pronto dentro do prazo previsto.

Para (Kotler & Keller, 2008; Lam et al., 2005), índices elevados de satisfação levam a: melhor reputação das organizações; menores custos para captar novos clientes; menores recursos alocados para resolver e gerir reclamações. Existem provas que mostram que o nível de satisfação do consumidor se reflete na performance global da organização (Lovelock, 2001)

Preencher expectativas dos clientes deve ser, portanto, um dos aspetos chave para atingir o sucesso dos serviços (Javadein et al., 2008).

2.7 - SATISFAÇÃO NO DESPORTO

Segundo (Wakefield & Blodgett, 1994), a satisfação dos espectadores é diretamente influenciada pela qualidade das instalações e pelo envolvimento criado a volta do jogo, referindo que existe uma valorização por parte do espetador relativamente às acessibilidades, à estética, ao conforto e à limpeza das instalações desportivas.

Também a performance da equipa e os seus resultados são considerados fatores essenciais para a satisfação dos espectadores e para a formação do desejo de voltar a assistir aos jogos. Já quando o resultado é negativo, verifica-se o contrário (Hansen & Gauthier, (1989) (cit in Douvis, 2007).

(Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994) sugerem que este sentimento de identificação por parte dos espectadores, associado a outros fatores do espetáculo desportivo, é fundamental para garantir a sua satisfação.

Segundo Ko & Matsuoka (2001), a qualidade do jogo, serviços de apoio, entretenimento complementar, interação entre os espectadores e o ambiente envolvente são fatores determinantes para a satisfação.

Um dos dados mais pertinentes prende-se na conclusão de Wann & Branscombe (1993) que os espectadores mais identificados com a sua equipa assistem em média seis vezes mais jogos por época do que os menos identificados.

Os clubes devem prestar cada vez maior atenção à diversificação de serviços que oferecem, focando-se nas melhores oportunidades de negócio (Theodorakis, Kambitsis and Laios, 2001).

2.8 - LEALDADE

A satisfação do consumidor não é apenas um objetivo por si só, mas sim uma forma de atingir a sua lealdade – existe uma ligação entre satisfação, lealdade e relação de compromisso empresa-consumidor. Consumidores mais satisfeitos transformam-se em meios de difusão de referências positivas (passa-palavra), tornando-se verdadeiros embaixadores em favor das organizações. Clientes muito satisfeitos têm também uma atitude mais favorável perante erros e falhas nas performances dos serviços da organização. Clientes muito satisfeitos são, também, clientes menos suscetíveis de ceder à concorrência (Javadein et al., 2008; Lovelock, 2001).

A lealdade representa a intenção ou predisposição do cliente para comprar de novo (Johnson & Goustaffson, 2000). Neste modelo, traduz-se a intenção do espectador em repetir o seu comportamento, de assistir a um jogo de futebol e recomendar a outras pessoas que façam o mesmo. Este conceito é encarado como lealdade comportamental (Vilares & Coelho, 2005) e engloba as ligações emocionais e interações com uma equipa específica e/ou com a modalidade.

As melhores organizações fomentam culturas nas quais as pessoas que estão na linha da frente estão habilitadas e dotadas de capacidades e competências para fazer o que for necessário para cuidar do consumidor (Lovelock, 2001)

Para as organizações é de todo importante que se desenvolvam relações fortes com os seus clientes (Lovelock, 2001). Algumas estratégias que permitem essa evolução relacional passam por tratar os clientes com justiça, oferecer extras relacionados com os serviços, acolher cada cliente como se fosse único e especial, ser capaz de prestar um serviço fiável e manter os consumidores informados sobre as atividades e horários das mesmas (Ferrand et al., 2010; Lovelock, 2001).

Mahony, Madrigal, & Howard (2000) concluíram que os indivíduos que se encontram envolvidos emocionalmente com um serviço ou produto particular estão mais dispostos a voltar a comprar esse mesmo serviço ou produto e a fazer uma avaliação da marca ou experiência de forma mais positiva. Para os autores, a lealdade

a uma equipa deve ser encarada como uma obediência, uma devoção, manifestada sobretudo no desejo de assistir a mais eventos. Os autores apresentam um modelo de lealdade que é apresentado no quadro seguinte:

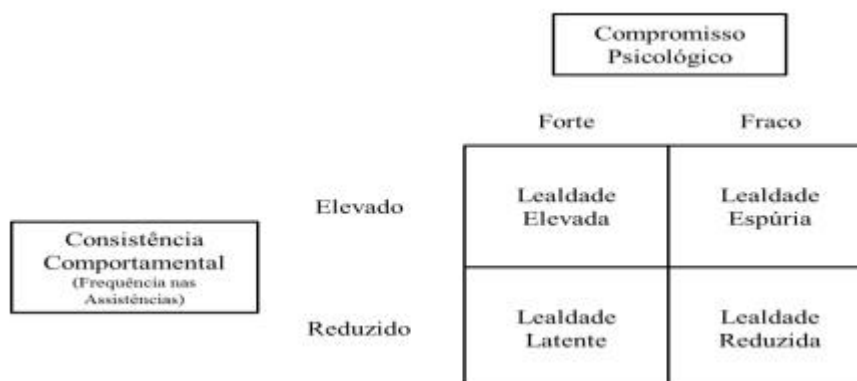


Figura 7 - Relação entre Consistência Comportamental e Compromisso Psicológico (adaptado de Mahony, Madrigal, & Howard (2000))

Numa relação benéfica, ambas as partes têm interesse em manter a ligação estável durante um período de tempo alargado (Lovelock, 2001). Deste modo, o produto final deste tipo de ligação entre organização-consumidor é uma relação de lealdade. De acordo com Lovelock (2001), lealdade representa a disponibilidade de um consumidor continuar a comprar serviços e produtos a uma organização, numa base regular, mostrando preferência e recomendando voluntariamente a organização a outros. Neste contexto, lealdade estende-se para lá da componente comportamental, incluindo preferências e intenções futuras. Identificam-se, então três pontos de vista conceptuais distintos na definição de lealdade, **(i)** uma comportamental, **(ii)** outra atitudinal e **(iii)** uma terceira composta (Ferrand, et al., 2010; Javadein et al., 2008) Relativamente às componentes do constructo de lealdade podemos dizer que a primeira, a comportamental, se centra no comportamento de compra repetida, baseando-se no historial de compra do consumidor.

A perspetiva atitudinal permite uma compreensão adicional da lealdade. A atitude denota em que medida um consumidor tende a atuar de forma favorável

relativamente a um serviço. Essas atitudes medem-se considerando as recomendações a potenciais consumidores ou através do compromisso existente entre cliente e organização (Ferrand et al., 2010; Javadein et al., 2008)

A perspectiva composta procura integrar os conceitos anteriores, aumentando o poder de predição da lealdade (Ferrand et al. 2010), referem que a lealdade atitudinal tem impacto na lealdade comportamental.

Dean, Morgan & Tan (2002) fazem referência à escala desenvolvida por Parasuraman et al. (1994) e revista em 1996 (Zeithaml et al., 1996), que permite avaliar a lealdade dos consumidores considerando cinco fatores:

- 1) Lealdade para com a organização;
- 2) Propensão para mudar;
- 3) Disponibilidade para pagar mais;
- 4) Resposta externa a um problema;
- 5) Resposta interna a um problema.

2.9 - LEALDADE NO DESPORTO

De acordo com Hong, MacDonald, Fujimoto & Yoon (2005), a lealdade dos espectadores está relacionada com o interesse pela modalidade, pelos jogadores e pela qualidade do jogo. A ligação emocional dos consumidores é um fator que contribui para as intenções de assistir aos jogos, seguir os resultados e comprar material desportivo. A manutenção das relações de lealdade já formadas com esses espectadores torna-se portanto essencial, pois o custo de captação de um novo consumidor é bastante superior ao custo de manter um já existente (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).

Madrigal (1995) refere que a satisfação das expectativas dos espectadores, por meio dos serviços prestados no estádio, contribui para que estes retornem nos

jogos seguintes. Quando um espectador atinge elevados graus de satisfação, a sua lealdade perante o clube é maior.

Neale & Funk (2006) e concluíram que os fatores mais relevantes para tornar os espectadores leais às equipas eram: o interesse na equipa e nos jogadores, a excitação e a realização pessoal, sugerindo que para aumentar níveis de lealdade nos espectadores seria necessário promover a ideia que os mesmos são parte fundamental do espetáculo desportivo e reforçar o sentimento de realização pelo sucesso da equipa. Consideram também que o sucesso da equipa torna-se mais importante que o facto de a equipa ter grandes estrelas. Estes atletas só são valorizados pelo facto de contribuírem para o sucesso coletivo.

É importante referir também referir que fãs leais mantêm-se indefetíveis no apoio à sua equipa, mesmo quando esta fraqueja em campo, transferem as suas preferências pessoais para os patrocinadores da mesma e tornam-se mais suscetíveis a adquirir merchandising do clube (Neale & Funk, 2006; Mahony, Madrigal & Howard, 2000).

3. METODOLOGIA

A metodologia define o método utilizado e explica de que forma foi realizada a investigação do problema apresentado no projeto, que neste caso em concreto é a criação de um manual de recomendações de qualidade e satisfação dos espectadores, aplicado aos estádios de futebol.

A metodologia escolhida para este projeto é **qualitativa**. A pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento. Este método procura enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados. O seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspetiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Nas pesquisas qualitativas é frequente o pesquisador procurar entender os fenómenos segundo a perspetiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí situar a sua interpretação dos fenómenos estudados.

A escolha deste projeto assentou na necessidade atual dos clubes adotarem medidas que visem a qualidade de serviço nos seus estádios. Através da análise da indústria do futebol em Portugal, feita maioritariamente a partir de fontes secundárias, foi decidido a construção de um manual de recomendações. Desta forma, podemos identificar as seguintes etapas no desenvolvimento deste trabalho: **(i)** recolha de informação necessária para enquadrar o mercado abordado e identificação de critérios-chave; **(ii)** redação do manual de recomendação; **(iii)** identificação das limitações e obstáculos existentes na construção deste manual.

A recolha de informação processou-se em duas formas: a revisão da literatura, onde estudámos os temas de marketing de desporto, indústria do futebol, satisfação, qualidade de serviço e lealdade; e recolha de informação no terreno, através da observação participante.

Uma vez que o contexto é essencial, a pesquisa decorreu no local que se encontra a ser estudado. Assim, optou-se por utilizar uma observação participante.

Trata-se de um método descritivo que envolve a recolha de dados de padrões comportamentais reais, diferentes dos dados que se obtêm através de respostas a inquéritos, de forma a obter informação sobre o fenómeno a ser estudado. Esta observação ocorreu no Estádio do Dragão, por duas vezes, devido ao fato de ser um estádio reconhecido como um estádio de topo em matéria de qualidade. O investigador esteve presente em dois momentos distintos. Em dia de jogo (dia 23 de Fevereiro de 2014) no jogo FUTEBOL CLUBE DO PORTO – ESTORIL esteve presente no interior do estádio e suas imediações, registando em formato digital (Ipad) o comportamento dos espectadores e critérios fulcrais para a qualidade de serviço nos estádios. A participação de algumas conversas informais com adeptos também permitiu registar algumas notas. O investigador procedeu também a uma visita guiada ao mesmo estádio, com o objetivo de conhecer zonas dos estádios diferentes daquelas aquando da visita como espetador, mas que também influenciam a satisfação do mesmo (ex: a zona de controlo de segurança do estádio)

A observação no estádio em dia de jogo foi realizada de uma forma dissimulada, ou seja, sem que os espectadores se apercebessem que se encontravam a ser estudados. A roupa escolhida assemelhou-se ao dos espectadores observados, através do uso de cachecol e camisola do clube.

Com o presente trabalho pretendemos contribuir para o incremento da qualidade de serviço dos estádios de futebol, pelo que são **objetivos centrais** deste projeto:

1. Identificar os critérios que contribuem para a satisfação e para a lealdade dos espectadores de futebol, e perceber a sua importância para explicar estes sentimentos.
2. Elaborar um manual de qualidade possível de ser implementado em qualquer estádio de futebol, com vista ao melhoramento da qualidade de serviço prestado aos espectadores dos estádios de futebol.

Quanto ao modelo utilizado para o manual de qualidade dos estádios de futebol para este projeto pressupõe uma abordagem ampla da problemática da qualidade nos serviços, sendo por isso influenciado por vários autores revistos na literatura.

No presente estudo pretendemos enumerar quais os critérios propostos no modelo de análise que os espectadores dos estádios de futebol mais valorizam, assim como recomendar quais as formas de esses critérios serem implementados nos mesmos estádios. Por fim, demonstramos como essa implementação vai conduzir a uma satisfação e lealdade dos espectadores.

O manual de recomendações de qualidade, com os objetivos acima descritos, assenta num ciclo de melhoria contínua, orientado para a satisfação dos espectadores, através dos serviços prestados pelo clube. Segundo Moura (cit in Paula, P. 2008), a melhoria contínua é a procura da excelência, que consiste em exercer e praticar a qualidade total em todos os seus princípios. O mesmo autor refere que a melhoria contínua é a procura de melhores resultados, nos níveis de desempenho dos processos e produtos.

Este modelo de melhoria contínua é adaptado para a indústria do futebol. Bessant (1998) refere que não existe um tipo de organização específica para se implementar programas de melhoria contínua, sendo necessário uma adaptação do projeto ao objeto de estudo e vice-versa.



Figura 8 - Sistema de gestão de qualidade (Fonte: adaptado de IPQ, 2000)

4 - MANUAL DE QUALIDADE NOS ESTÁDIOS DE FUTEBOL

4.1 - INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, podemos identificar dois grandes períodos no futebol, relativamente à construção de estádios. Entre 1890 e 1930 assistiu-se à transformação do futebol num desporto de massas em vários países, sendo que alguns desses estádios ainda recebem jogos e outros eventos (ex: Weserstadion, do Werder Bremen). À segunda era assistiu-se no final dos anos 80, despoletada pelas tragédias que ocorreram com bancadas e coberturas, vitimando inúmeros adeptos, como o caso da tragédia de Hillsborough, em 1989, que vitimou 96 espectadores.

Ao longo destes últimos 20 anos, o espetador tipo de futebol evoluiu, passando de um mero adepto da sua equipa para um consumidor exigente, que procura uma experiência mais abrangente que apenas assistir a um jogo de futebol. E os clubes rapidamente perceberam que o jogo se transformou num evento e a indústria de futebol num negócio, compreendendo a importância de uma boa acessibilidade, do incremento da sensação de segurança, do cross e up-selling dentro dos estádios, etc. traz frutos a médio/longo prazo para os próprios clubes, aumentando a sua receita e reduzindo a dependência que estes tinham da receita de bilheteira.

Claro que não existem espetáculos desportivos sem estádios de futebol. Na Europa existiam, em 2013, 230 estádios de futebol com capacidade para mais de 20.000 lugares, estimando-se que 90% dos mesmos têm mais de 30 anos. Assim se percebe a necessidade de remodelação e melhoramentos para continuarem a satisfazer as necessidades e expectativas dos espectadores

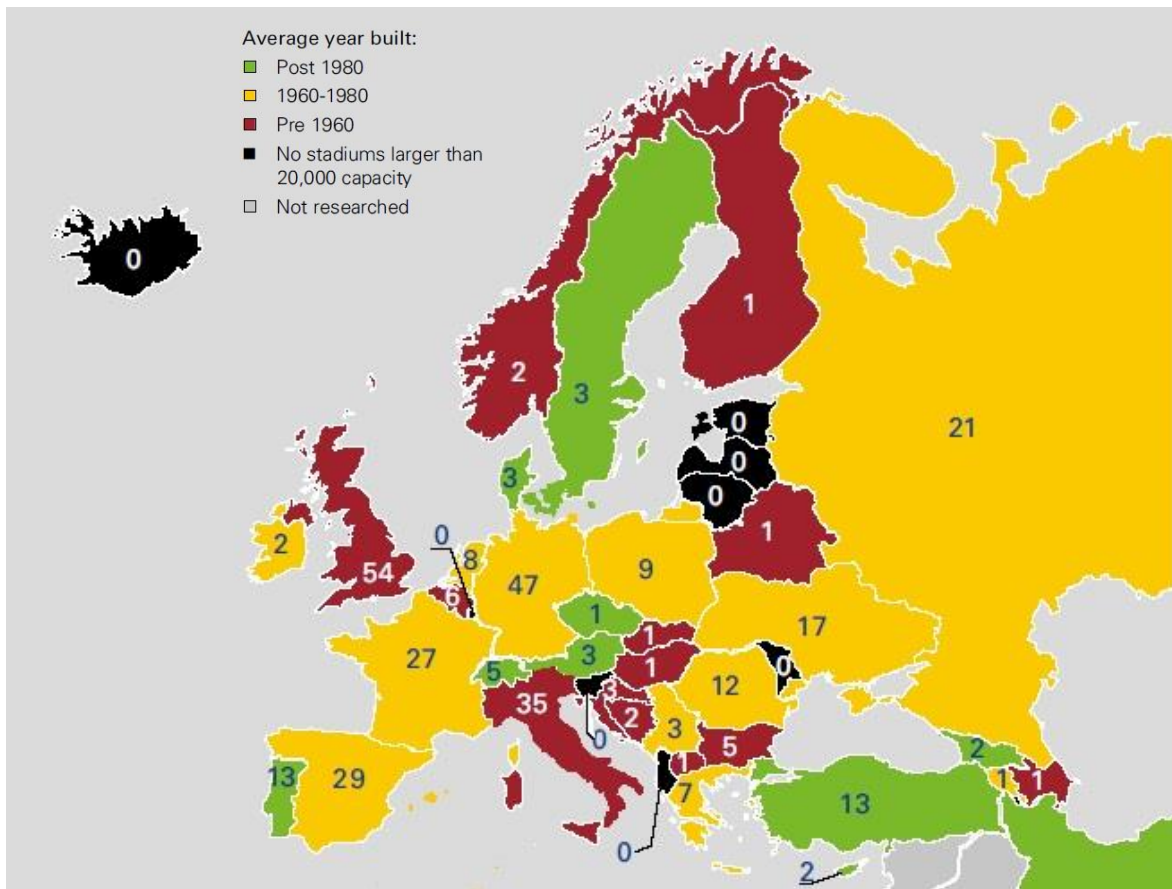


Figura 9 – Número medio de estádios com mais de 20.000 lugares e sua distribuição (Adaptado de KPMG analysis)

4.2 – APRESENTAÇÃO DO MANUAL

Este manual de qualidade dos estádios de futebol é um documento para ser utilizado por todos que se encontram envolvidos na gestão dos mesmos, arquitetos e engenheiros que responsáveis por projetos de construção ou remodelação de estádios, dirigentes desportivos entre outros.

O objetivo principal deste manual é providenciar um guia de fácil consulta e bastante conciso que engloba todos os aspetos importantes que conduzem a um

incremento da satisfação e maior lealdade dos que procuram os serviços que um estádio oferece. Com este documento procura-se não só uma maior qualidade de serviço nos estádios, mas também ajudar o estádio a ter um maior envolvimento com a comunidade.

Os critérios e sugestões apresentadas aqui não devem nunca sobrepor-se à qualquer legislação, decreto ou recomendação em vigor por órgãos competentes, nomeadamente os que possuem parâmetros de exigência superiores e mais restritivos do que aqueles que aqui se apresentam. Este manual deve ser visto como a apresentação de linhas orientadoras e de fácil consulta para a construção ou remodelação dos estádios.

4.3 – ESTRUTURA DO MANUAL

Neste manual são enumerados os seguintes critérios que influenciam a qualidade de serviço nos estádios. São eles:

- Segurança
- Acessibilidades / Parqueamento
- Área de Jogo
- Serviços Complementares
- Acolhimento VIP / Corporativo

A estes critérios juntam-se vários subcritérios que, em conjunto, servem de checklist para o responsável da instalação desportiva se guiar.

Junto com o manual existe também as folhas de avaliação. Estas folhas têm como objetivo facilitar a enumeração e controlo dos critérios que existem e os que

necessitam de ser implementados. Serve também de guia para perceber o nível de qualidade de serviço que o estádio apresenta. O próprio manual define dois níveis de qualidade: **Quality Level Platinum** e **Quality Level Gold**. Estes dois níveis distinguem-se pela necessidade diferenciada de critérios cumpridos, sendo o nível Gold o mais completo e portanto, o nível mais elevado que este manual atribui a um estádio. Esta distinção é também observada através do selo atribuído ao estádio, de acordo com o seu nível:



Figura 10 – Selo “Quality Level Platinum” (Elaboração própria)



Figura 11 - Selo "Quality Level Gold" (Elaboração própria)

4.4 - CRITÉRIOS

1 - SEGURANÇA

A segurança de todos que usufruem de um estádio de futebol tem de ser uma prioridade para os agentes responsáveis pelos mesmos. Independentemente das diferentes políticas de gestão das instalações, da importância do design das

infraestruturas desportivas e da capacidade financeira de cada clube, o estádio tem de ser seguro para todos que o usem, não só para os espectadores como para os participantes, pessoal oficial, media, staff, etc.

1A - FORMAS DE CIRCULAÇÃO

O padrão de circulações, quer em escadas e rampas ou outros acessos deve ser suficiente para assegurar um fluxo contínuo e desimpedido, de modo a que os espectadores possam entrar e sair do estádio de maneira direta e sem hesitações. Todo o estádio deve cumprir com as obrigações legais de segurança definidas pelas autoridades competentes.

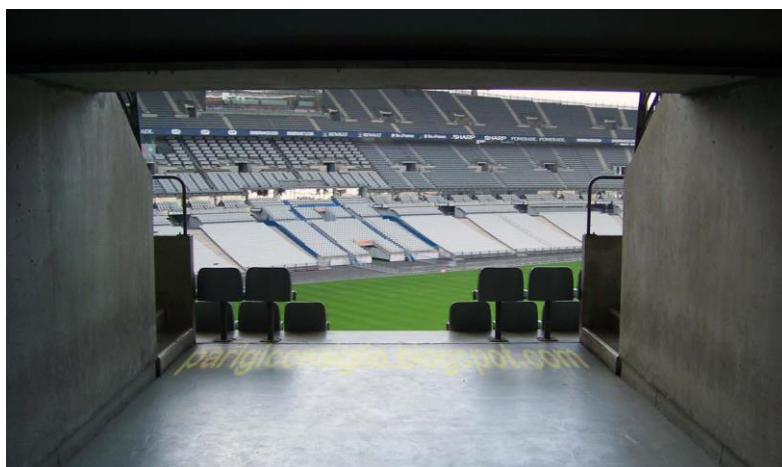


Figura 12 - Acessos amplos do Stade de France (Fonte: <http://www.panoramio.com/user/4217485>)

Os corredores e escadas públicas destinadas aos espectadores devem estar claramente sinalizadas. Deve-se manter todas as vias e portas desobstruídas de quaisquer elementos que dificultem a fluidez de movimento dos espectadores.



Figura 13 - Sinalética dos corredores do Emirates Stadium (Fonte: <http://www.populouslondon2012.com/brand-activation-copper-box/>)

Portões e portas, tanto as que conduzem do interior para o exterior do estádio, como as que possibilitam o acesso da área dos espectadores para a área de jogo devem abrir para fora, para a frente do espetador. É também importante que nos dias de jogos ou eventos, as mesmas não se encontrem fechadas à chave, mas sim que facilmente possam ser abertas.

1C – PREVENÇÃO DE INCÊNDIOS

Os incêndios em estádios de futebol podem ser causados por inúmeras razões e atingir proporções de diferentes graus de gravidade.

Todos os mecanismos de proteção contra incêndios devem estar de acordo com a regulamentação devida em todas as zonas do estádio.

1D – SALA DE CONTROLO DO ESTÁDIO

A existência de uma sala de controlo possibilita reunir num único espaço os instrumentos de monitorização e segurança no estádio. Esta deve estar equipada com um sistema de som capaz de transmitir mensagem áudio para todas as zonas do estádio, tanto para dentro como para fora, monitores que reproduzam as imagens vindas das camaras de segurança, ligações telefónicas e painéis de controlo que possibilitem endereçar mensagens para os ecrãs públicos e controlo da iluminação. Para ajudar na constante monitorização de todo o estádio, a sala deve possibilitar uma vista panorâmica para o interior do recinto e para os ecrãs gigantes eletrónicos.



Figura 14 – Sala de controlo do Estádio do Dragão, com vista para o recinto de jogo
(Fonte: <http://www.marcofcastro.net/as-assistencias-ao-jogos-do-fc-porto-aspectos-a-relfectir-e-solucoes-a-considerar/>)

1E – SISTEMA DE CIRCUITO FECHADO DE TELEVISÃO (CCTV)

Por todo o estádio, tanto dentro como fora, deve estar equipado com camaras de vigilância, de preferência a cores, de forma a permitir uma monitorização da densidade do público, a sua circulação e os pontos de conflito potencial durante todo o evento.



Figura 15 - CCTV fora do estádio (Fonte: <http://www.farq.edu.uy/tesinas/wp-content/blogs.dir/220/files/2013/05/Nu%C3%B1ezGepp.pdf>)

O CCTV deve ser alimentado por uma fonte de energia independente do resto do estádio e controlada completamente a partir da sala de controlo.

1F – SALAS DE PRIMEIROS SOCORROS E DETENÇÃO

Os estádios de futebol devem estar equipados com uma sala de primeiros socorros, de forma a ser possível prestar cuidados médicos aos espectadores e funcionários, sendo que o ideal é existir uma em cada ponta do mesmo. As mesmas devem possibilitar um acesso fácil por parte dos espectadores e dos veículos de emergência médica. Apontamentos como portas largas que permitam a passagem de macas e cadeiras de rodas, boa ventilação e iluminação, paredes e piso não escorregadio e macio, arrumos suficientes, contacto telefónico e a presença de desfibrilhadores devem ser tomados em conta na construção e manutenção do posto médico.



Figura 16 - Acessos de emergência e médicos do Pattison Stadium, na Austrália
(Fonte: <http://www.statewidestaging.com.au/before-the-game-subiac-oval/>)

O plano de prisão deve ter em conta a regulamentação definida para o efeito e o estádio deve estar equipado com salas de detenção com duas células com vasos e

pias, salas de descanso para a polícia, sala de espera e de informação e instalações de detenção em massa.



Figura 17 - Celas do M&T Bank Stadium (Fonte: http://umesmensbasketball.blogspot.pt/2010_06_01_archive.html)

2 - ACESSIBILIDADES E PARQUEAMENTOS

Os estádios devem estar preparados para que, num curto espaço de tempo, ocorra uma fácil, confortável e segura afluência de espectadores e veículos na sua chegada, permanência e saída.

2A - ZONAS DO ESTÁDIO

O estádio deve estar dividido em zonas de forma a ser mais fácil a organização da segurança. Estas zonas, ligadas entre si, permitem, em caso de

emergência, a deslocação dos espectadores para zonas diferentes de forma a agrupar e facilitar o trabalho dos agentes responsáveis.

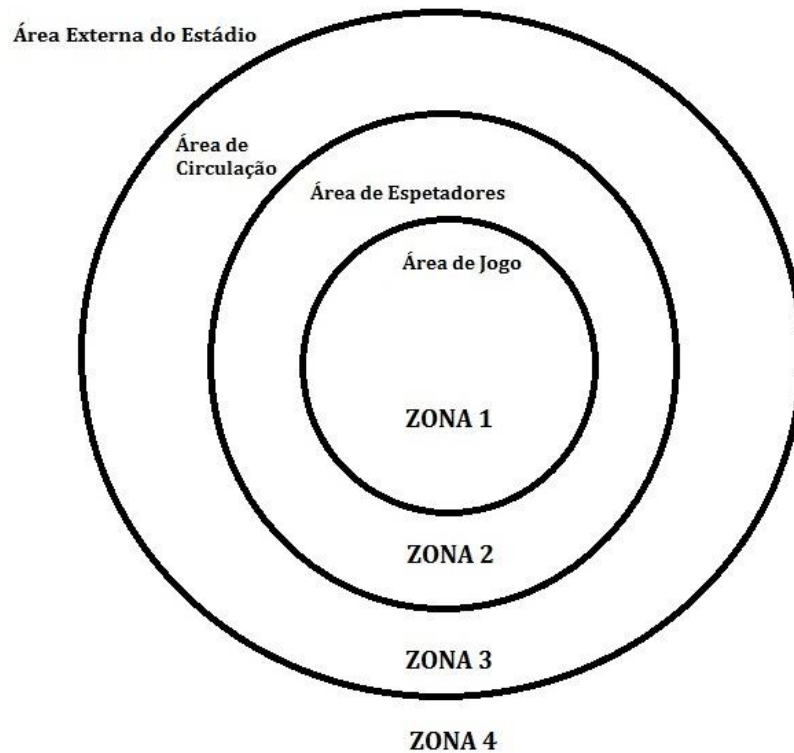


Figura 18 - Zonas do estádio (elaboração própria)

Zona 1: (Zona de Segurança Provisória)

É a área de jogo, ou seja, a área central e/ou o campo onde os jogos acontecem. Deve existir a possibilidade de evacuar as pessoas para esta zona de forma a servir como espaço adicional de segurança.

Zona 2: (Zona dos Espectadores)

Área das bancadas dos espectadores e circulação de público. Engloba as bancadas, serviços públicos, área social e bares. Deve ser uma zona de evacuação fácil, quer para a Zona 1 como a Zona 3.

Zona 3: (Zona de Segurança Provisória)

É a área de circulação do perímetro do estádio. Rodeada do seu perímetro de uma linha de segurança, esta zona permite a circulação de espectadores com bilhete válido para o jogo.

Zona 4: (Zona de Segurança Efetiva)

É a área entre o estádio e a via pública e estacionamento. Esta zona oferece, na utilização normal do estádio, uma circulação livre e fácil da via pública até aos portões de acesso.

Esta divisão tem como objetivo criar a possibilidade de os espectadores puderem atravessar as diferentes zonas provisórias até alcançarem a Zona de Segurança Efetiva.



Figura 19 – Divisão das zonas do estádio Nuevo Los Carmenes, em Granada (Fonte: <http://granadacf1931.blogspot.pt/p/estadio.html>)

2B – TRANSPORTES PÚBLICOS

É importante existir uma boa rede de transportes de acesso ao estádio. O espetador, caso tenha a perceção de que a distância, a dificuldade de estacionamento e o tempo perdido na deslocação são demasiados, vai sentir-se mais insatisfeito com o serviço ou mesmo ponderar não valer a pena o “trabalho”.

Por esta razão, o estádio deve oferecer meios de transporte rápidos e eficientes, encontrando-se próximo de uma estação de comboio, metro, táxis e/ou autocarros, com acessos pavimentados e claramente definidos até a zonam 4 do estádio.

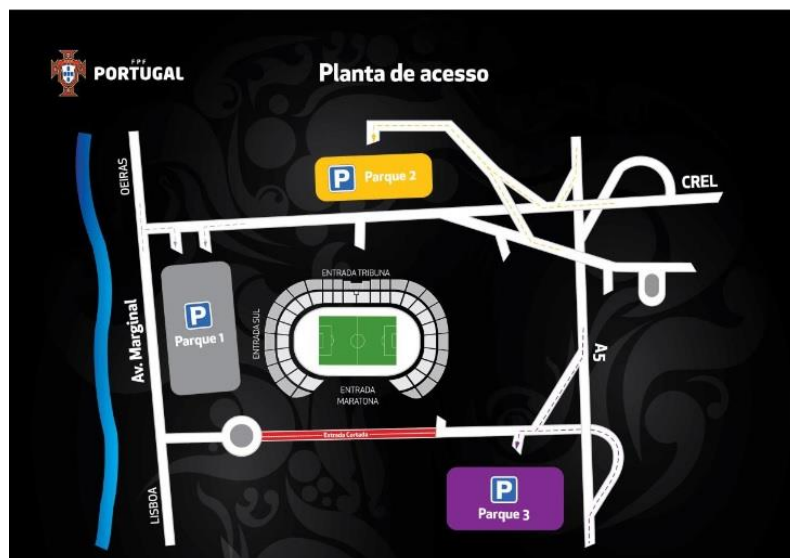


Figura 20 - Ilustração dos acessos ao Estádio do Jamor (Fonte: <http://www.slbenfica.pt/noticias/detalhedenoticia/tabid/2788/articleid/29652/detalhedenoticia.aspx>)

É importante que os responsáveis se coordenem com as empresas de transporte para que nos dias de jogos haja uma maior oferta e maior cadênciade destes.

2C - SINALIZAÇÕES

Os estádios devem ter como objetivo assegurar o fluxo fácil e ordenado dos espectadores. Sinalização indicativa da direção a seguir para o estádio devem estar visíveis a alguma distância do estádio e cada vez mais frequentes e detalhadas aquando da aproximação do mesmo.



Figura 21 - Sinalização de direção para o Estádio S. Luís, em Faro (Fonte: <https://marafado.wordpress.com/2010/10/>)

No estádio, deve estar bem visível sinalização para os diferentes sectores, estacionamento, pontos de encontro e estações de metro, autocarro e táxis. Deve ser também apresentada sinalização clara para casas de banho, bares, balcão de informações, saídas (normais e de emergência) e outros serviços disponíveis.



Figura 22 - Sinalização dentro do Estádio de Old Trafford (Fonte: <http://www.farq.edu.uy/tesinas/wp-content/blogs.dir/220/files/2013/05/Nu%C3%B1ezGepp.pdf>)

2D – BILHETES

Os bilhetes devem indicar claramente a localização do lugar de forma e reduzir o tempo de entrada do espetador, sendo que a informação deve estar em sintonia com a informação no estádio. As zonas devem estar identificadas por código de cor, com a possibilidade de comparar a informação com mapas de grande escala afixado no estádio.

Um dos cuidados a ter na elaboração dos bilhetes é o de eliminar a possibilidade de falsificação, utilizando um sistema automático de validação e compatível com um sistema de torniquetes e leitura ótica.

Antes dos jogos/eventos, informação e avisos devem ser impressos nos bilhetes dos espectadores e passes de estacionamento.



Figura 23 – Bilhete do Estádio do Dragão (Frente e Verso) (Fonte: Fotografia própria)

2E – ACESSOS DO ESTÁDIO

O controlo de uma multidão pode ser complicada e facilmente pode levar a uma mudança repentina para comportamento agressivo. De forma a reduzir ou eliminar esta ameaça é importante a gestão cuidada dos acessos através não só de um bom planeamento na construção do próprio estádio como da existência de um bom serviço de atendimento e receção. Estudos feitos nos Estados Unidos concluíram que, para 92 por cento dos espectadores, o atendimento deve ser a maior prioridade na gestão do estádio.



Figura 24 - Posto de atendimento nas imediações do Allianz-Arena (Fonte: <http://rapidretail.co.uk/news/>)

O perímetro do estádio deve estar vedado com entradas supervisionadas por seguranças com recurso a revistas corporais. Nestas zonas deve existir espaço suficiente para o movimento livre dos espectadores, em especial no fim dos jogos, quando todos querem sair ao mesmo tempo.



Figura 25 - Controlo de entradas no perímetro do Manchester Arena (Fonte: <http://arrestocontrol.es/controladores-de-acceso/>)

Os serviços públicos, como as casas de banho, os bares, caixotes do lixo ou áreas de lazer não devem estar situadas perto dos torniquetes ou entradas e saídas do estádio.

2F - PARQUEAMENTO

É importante que o estádio ofereça o serviço de estacionamento para os espectadores. Os lugares de estacionamento devem se situar junto ao estádio, a menos de 1500m do mesmo, permitindo a sua entrada direta. De forma a amenizar o impacto visual negativo de uma grande extensão de asfalto, deve ter-se o cuidado de aplicar estratégias paisagísticas.



Figura 26 - Estacionamento nas imediações do Estádio Municipal de Leiria (Fonte: <http://www.ogasparmoraqui.blogspot.pt/>)

Os lugares devem estar ordenados alfabética ou numericamente, com uma sinalização de fácil reconhecimento, visível e com iluminação suficiente e bem

distribuída, visto que muitos jogos podem começar de dia mas terminar à noite. Os acessos devem possibilitar a saída facilitada para estradas principais ou autoestradas.

Deve-se, se possível, dividir as zonas de estacionamento para os diferentes apoiantes (casa e fora). Uma estimativa preliminar estima um lugar de estacionamento para cada 10 a 15 espectadores.

2G - MOBILIDADE REDUZIDA

Os estádios devem oferecer aos espectadores com mobilidade reduzida todas as condições necessárias para que estes possam desfrutar do evento de uma forma confortável. É importante que os acessos estejam livres de diferenças de nível ou, se tal não for possível, estas diferenças sejam suavizadas.

Superfícies texturizadas devem ser usadas para comodidade dos deficientes visuais, tais como cuidados com as alturas e posicionamento de entraves de deslocação, como caixotes do lixo, sinalização, postes diversos, etc.

As normas que definem a adequação das instalações públicas para pessoas com deficiência deve ser cumprida.



Figura 27 - Lugares reservados para cadeiras de rodas em Inglaterra (Fonte: <http://arrestocontrol.es/>)

3 – ÁREA DE JOGO

3A – DIVISÃO CAMPO/BANCADA

Existem várias formas de criar uma divisão entre o campo de jogo e as bancadas onde se encontram os espectadores. Pode ser um fosso, assentos elevados, redes, barreiras transparentes e/ou utilização de seguranças (stewards). Idealmente, esta divisão não deve utilizar qualquer tipo de barreira, embora para segurança dos intervenientes de jogo, esta deva existir.



Figura 28 – Barreira formada por stewards no Celtic Park (Fonte: <http://www.achilleus.co.uk/services/football-stewards/>)

3B – VISIBILIDADE

O estádio deve estar pensado para garantir uma boa visibilidade dos espectadores para o campo de jogo. O limite entre o campo e as bancadas deve ser o

mais próximo possível, tendo em conta a inclusão de divisões de segurança descritas no campo 3A. A linha de visão dos espectadores também é afetada pelos painéis publicitários, pelo que embora necessários para a rentabilização dos jogos, devem obrigatoriamente ter dimensões e localização adequada para não obstruir a linha de visão.

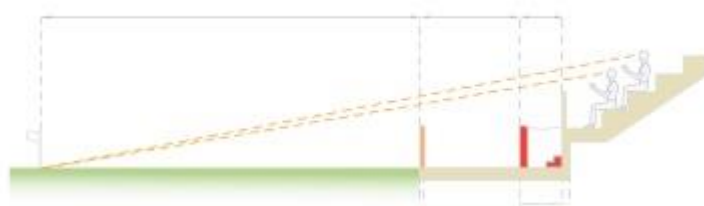


Figura 29 – Linhas de visão dos espectadores e respectivas barreiras (Fonte: Football Stadiums and Technical Recommendations and Requirements)

3C – ASSENTOS DO ESTÁDIO

Os assentos do estádio devem obedecer aos seguintes critérios: conforto, robustez, segurança e economia.

O fator do conforto é muito importante. O espetador irá passar bastante tempo sentado, pelo que o assento tem de ser bastante confortável. Este deve possuir apoio para as costas com altura mínima de 30cm. Além do conforto, este pormenor funciona como uma primeira barreira que previne o avanço dos espectadores, algo muito visto nos antigos estádios aquando a ocorrência de um golo.

Deve existir espaço suficiente entre filas de assentos para que os joelhos do espetador não toquem na fila abaixo. Aqui é recomendado uma distância mínima de 80cm de encosto a encosto. Permite um maior conforto e possibilita maior facilidade de deslocação entre as filas.

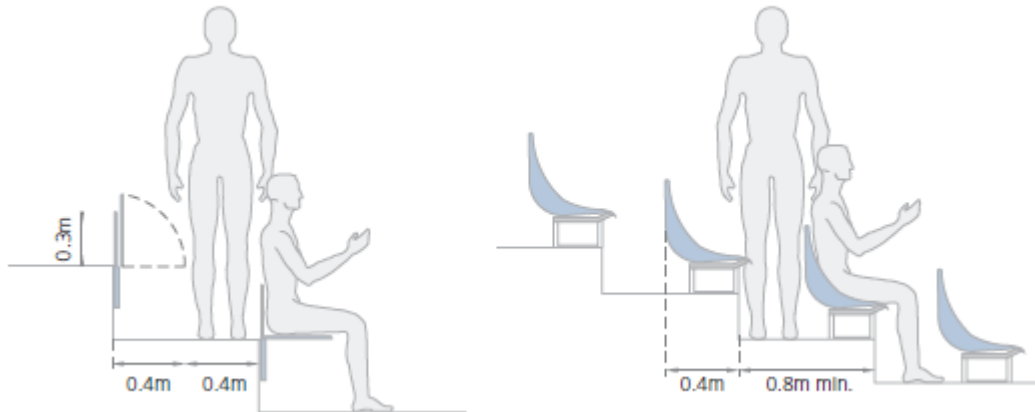


Figura 30 - Especificações dos assentos do estádio (Fonte: Football Stadiums and Technical Recommendations and Requirements)

Em questões de segurança, o ideal é optar por uma solução de assento rebatível. Este tipo de assento permite um maior espaço de passagem entre as cadeiras existentes não só ao adepto, como seguranças, pessoal médico, etc. Além disso facilita a limpeza debaixo do mesmo.

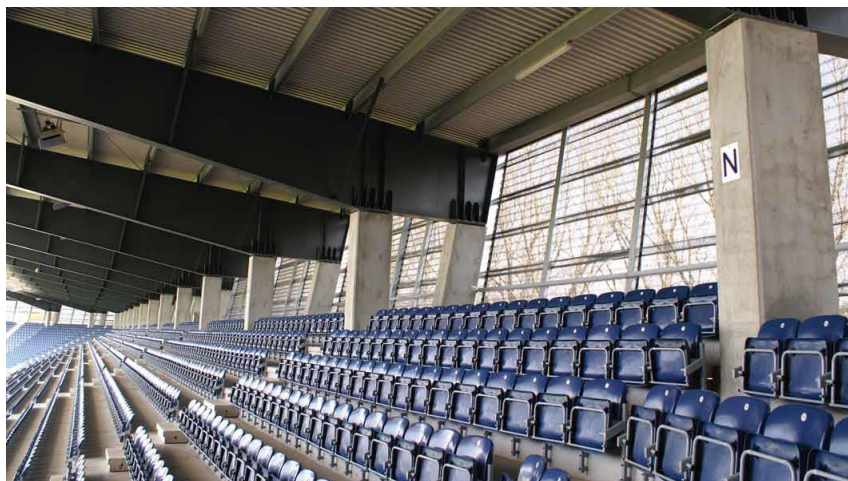


Figura 31 - Assentos rebatíveis do Estádio MetroDome, em Minneapolis (Fonte: <http://www.statewidestaging.com.au/before-the-game-subiacco-oval/>)

Os assentos devem ser à prova de fogo, inquebráveis e resistentes ao clima adverso de forma a manterem-se em condições ao longo do tempo. Estima-se que um assento dure 20 anos. Devem também permitir o escoamento e drenagem de águas, através de rebaixos e furos ao longo das filas.

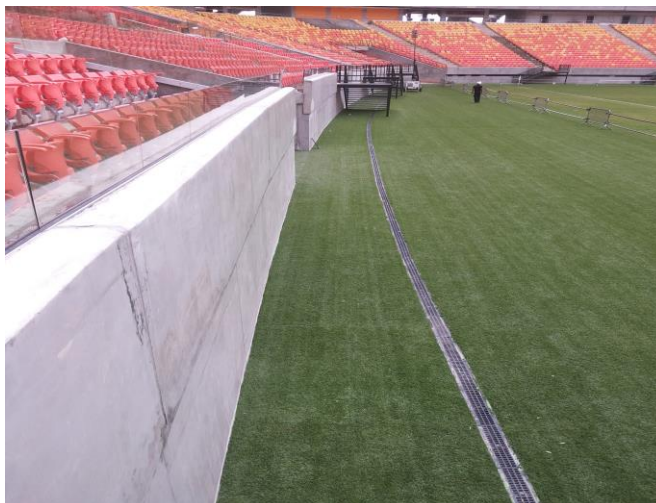


Figura 32 - Sistema de drenagem do Estádio Amazonia (Fonte: <http://www.hauraton.com/at/referenzen/Stadien-in-Brasilien/Fussballstadien-in-Brasilien.php>)

Outro aspecto a ter em conta é a largura do assento. É normal os clubes procurarem maximizar o espaço que têm disponível no estádio, mas devem ter em atenção que acabam por comprometer a qualidade do serviço que prestam e, por consequência, por perder espectadores. A largura recomendada é de 50cm.

Tanto as filas como os assentos devem estar visivelmente identificados por cores/números/letras para uma fácil localização dos mesmos. Devem permitir uma identificação fácil para não atrasar a acomodação dos espectadores.



Figura 33 - Identificação das filas no Estádio Olímpico (Fonte: <http://www.populouslondon2012.com/brand-activation-olympic-stadium/>)

3D – COBERTURA DO ESTÁDIO

O investimento numa cobertura é elevado, mas funcionam como um enorme incremento de qualidade de serviço que um estádio pode oferecer aos seus espectadores. Estas coberturas têm a finalidade de proteger e abrigar o espetador da chuva, sol e vento. Idealmente, a totalidade dos assentos deve-se encontrar sob proteção da cobertura.

A título de complemento, existem soluções de coberturas amovíveis que, consoante o clima durante o jogo, pode ser aberta. Esta é a solução ideal para um estádio moderno e confortável.



Figura 34 - Cobertura retrátil da Arena de Amesterdão (Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/Amsterdam_Arena)

3E – ECRÃS GIGANTES

Cada vez mais vemos os estádios equipados com ecrãs LED gigantes. Embora sejam sistemas que devido ao seu tamanho e sofisticação se tornem equipamentos caros, possibilitam duas grandes vantagens: a satisfação dos espectadores, que prefere este tipo de comunicação ao tradicional placard básico; e a possibilidade de gerar receita, através de anúncios publicitários.

O tamanho dos ecrãs deve ter em atenção o tipo do estádio, desde a sua capacidade ao tipo de eventos realizados. Preferencialmente cada estádio deve possuir dois ecrãs LED, um em cada extremidade do campo, de forma a garantir uma boa visão para todos os espectadores.

Outra grande vantagem deste sistema é a possibilidade de entretenimento dos espectadores antes, no intervalo e no final do evento. Mais uma vez esta possibilidade traz várias vantagens: através da criação de programas próprios (filmagem dos espectadores nas bancadas ao vivo; kiss-cam; concursos, jogos interativos, etc.) é possível não só criar uma maior envolvência do espetador com o evento e uma maior satisfação pela experiência de ir a um evento no estádio, como ajuda a manter o espetador no seu lugar, resultando numa menor afluência de pessoas às zonas comuns nos períodos mortos e na redução do caudal no final do jogos, onde toda a gente quer sair ao mesmo tempo do estádio.



Figura 35 - Ecrã gigante do Estádio AXA, em Braga (Fonte: <http://www.pinterest.com/pin/65794844529140836/>)

3F – PESSOAL DE APOIO

Representa o serviço prestado pelos elementos de apoio no estádio (segurança, stewards, outro pessoal). O clube deve-se preocupar com a formação dos mesmos, tendo como principais objetivos a rapidez no serviço prestado ao espectador pelo pessoal de apoio, a disponibilidade para ajudar os espectadores, satisfazer as suas necessidades e atender de uma forma simpática.

4 – SERVIÇOS COMPLEMENTARES

4A – CASAS DE BANHO

Deve existir um grande número de casas de banho (WC) de forma a assegurar a satisfação de uma necessidade básica do ser humano. Estes devem contemplar ambos os sexos e portadores de necessidades especiais.

Salienta-se que é mais eficiente um maior número de pequenos WC distribuídos de maneira uniforme ao invés de comodidades enormes mas escassas, embora também deve ser considerado a grande afluência que ocorre nos tempos mortos de jogo (ex: intervalos). Assim, aconselha-se um ponto de equilíbrio entre o número de WC e o seu tamanho. Recomenda-se também que, devido ao crescente aumento do público feminino nos estádios, até derivado dos diferentes eventos que o mesmo pode albergar, que exista um número considerável de WC femininos que possibilitem a alteração temporária para masculinos com facilidade. Está demonstrado que a qualidade dos WC influencia o comportamento social dos espectadores.

Os WC devem incluir água limpa, toalhas ou secadores de mão e devem ser sempre mantidas limpas e higienizadas. Os materiais devem ser facilmente laváveis, resistentes a vandalismo e com arestas arredondadas.

Aconselha-se a um sistema de acesso aos WC de via única, de forma a facilitar o movimento dos espectadores.

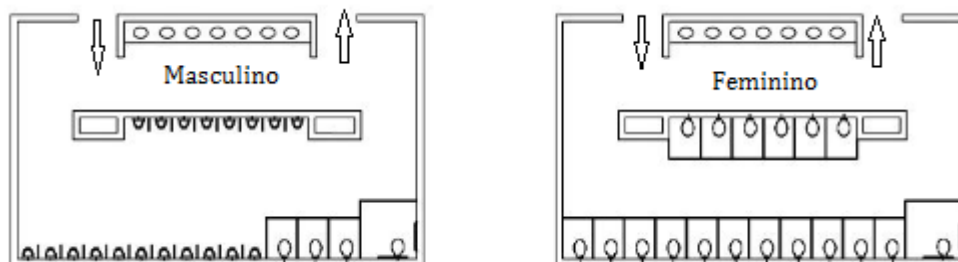


Figura 36 – Esquema de circulação dos WC nos estádios (Fonte: Elaboração própria)

4B – PONTOS DE VENDA

Estima-se que 70% da receita gerada pelos clubes resulta da venda de bilhetes. Esta dependência deve ser reduzida permitindo que outras fontes de receitas ajudem no orçamento do mesmo. Assim, os pontos de venda nos estádios são uma forma de rentabilizar os espetáculos desportivos.

Espaços de alimentos e bebidas não só rentabilizam o estádio como aumenta o nível de conforto e satisfação dos espectadores. O estádio deve ter capacidade para responder à procura destes produtos, tendo em conta a afluência antes do início dos jogos e nos intervalos dos mesmos. De salientar que estes serviços podem também servir para outro tipo de eventos sociais, tais como receções, festas, convenções, etc.

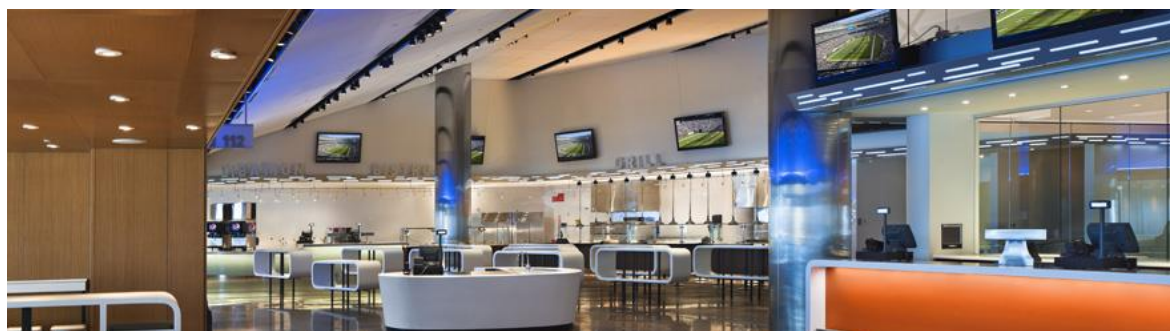


Figura 37 - Área de restauração do MetLife Stadium (Fonte: <http://www.delawarenorth.com/Sportservice-Partners-New-Meadowlands-Stadium.aspx>)

Máquinas de vending são uma alternativa complementar a estes espaços. Com capacidade de fornecer comida e bebida quente e fria, têm a vantagem de auxiliar as alturas de maior afluência aos bares e de facilmente serem colocadas em vários pontos do estádio, de forma a reduzir a deslocação do espectador do seu lugar.

O serviço prestado nos pontos de venda devem ter sempre em atenção dois critérios: rapidez de atendimento, onde se salienta a localização do ponto de venda, a variedade de produtos disponíveis, a sinalização e o sistema de pagamento; e a

qualidade, onde se evidencia a qualidade dos produtos disponíveis, o bom atendimento dos clientes e considerações ambientais.



Figura 38 - Máquinas de vending disponíveis no estádio de Okinawa (Fonte: <http://subeteokinawa.com/tag/prefectural/>)

Existem outras formas de gerar rentabilidade para o clube. A existência de uma “Loja do Clube”, onde se vende merchandising do mesmo, um Museu, espaço para congressos/exposições são algumas alternativas que ajudam o clube não só a gerar maior receita, como a agradar aos seus espectadores com uma maior variedade de serviços ao seu alcance. Estes espaços devem ter acesso preferencial tanto por fora do estádio como por dentro.



Figura 39 - Museu do Futebol Clube do Porto, no Estádio do Dragão (Fonte: <http://www.livingtours.pt/index.php?a=vhqurqrvvovqvrqoutriroqgvtqurrurjvqhqrrorrrjuoqhjrgvvrlqqn>)

Estes espaços devem, sempre que possível, estar minimamente afastados das áreas de circulação dos espectadores.

4C – WI-FI

A internet conquistou um grande espaço na vida das pessoas. Não é por acaso que o marketing dá tanta importância ao digital, às redes sociais e à partilha. Deste modo, um estádio moderno deve possibilitar aos seus utentes Wi-Fi gratuita. Deve também pedir os dados principais para se registar na sua rede, contribuindo para a construção de uma base de dados dos espectadores do estádio.

5 – ACOLHIMENTO VIP/CORPORATIVO

5A – CAMAROTES

Os camarotes, devido ao seu preço diferenciado, representam uma contribuição importante para a rentabilização do estádio.

É muito importante que um estádio ofereça o serviço de camarotes. Muitas empresas adquirem estes serviços como forma de angariação de contatos, convidar clientes ao evento e angariar novos parceiros de negócio. Esta função social torna necessário que os camarotes não ofereçam só um acesso privilegiado à área de jogo, mas também outros benefícios que acrescentem valor, até pelo facto de estes clientes passarem bem mais tempo no estádio que as duas a três horas do espetador comum.

Os camarotes são as instalações com o preço mais elevado do estádio. Devem ter capacidade para acomodar 10 a 20 pessoas. Deve oferecer serviço de catering, com refeições e bebidas e acesso a casas de banho privativas.



Figura 40 – Área dos camarotes do Allianz Arena (Fonte: <https://www.allianz-arena.de/en/logen-businessplaetze/logenangebote/>)

Dependendo do valor cobrado dos camarotes, estes podem oferecer vários níveis de conforto e luxo. Suites com sala de reuniões afeta aos camarotes,

estacionamento privado, entradas exclusivas, jantares privados, meio audiovisuais, etc. O estádio moderno deve ter a capacidade de oferecer diferentes tipos de solução para segmentar clientes.



Figura 41 - Camarotes VIP do Estádio de Wembley (Fonte: <http://www.break-the-ice.co.uk/svmanager/g33/>)

4.5 - FOLHA DE AVALIAÇÃO

De seguida, apresenta-se a folha de avaliação dos critérios de qualidade de satisfação dos espectadores. Teve-se em atenção a simplicidade e praticabilidade de utilização.

4.6 - PROPOSTA DE APRESENTAÇÃO GRÀFICA DO MANUAL

De seguida apresenta-se uma proposta para o grafismo do manual, para sua publicação:

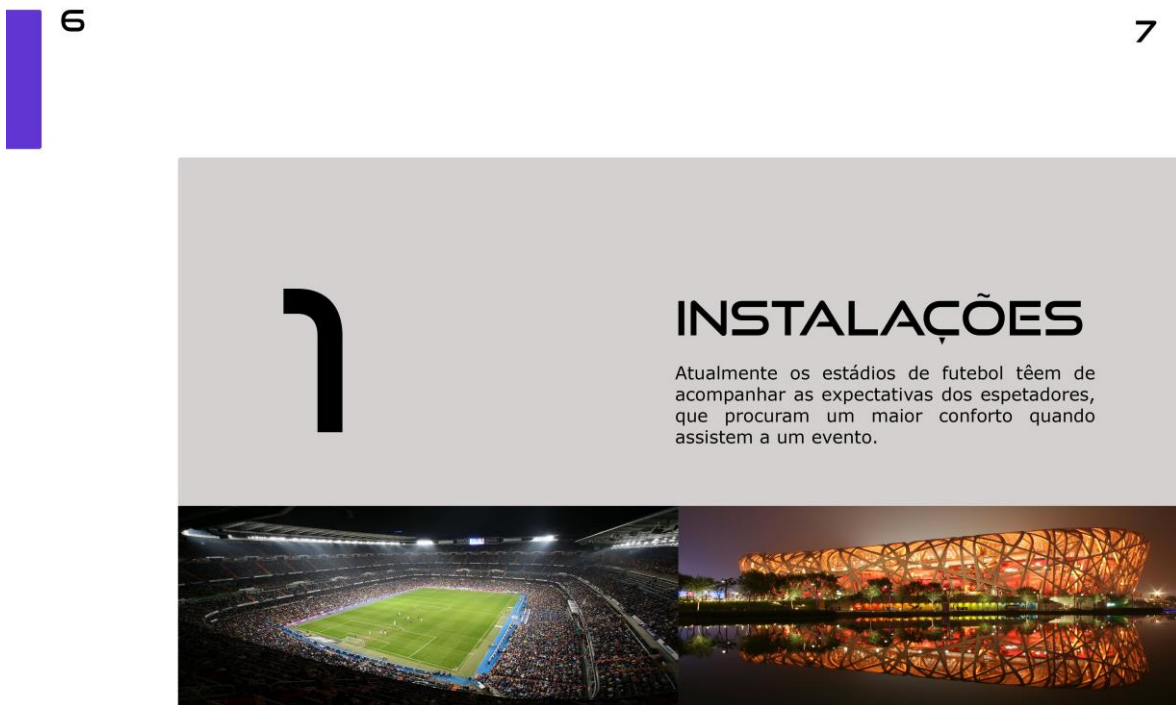


Figura 42 - Página-tipo do manual de recomendações (Fonte: Elaboração Própria)

5. CONCLUSÕES

Com o nosso projeto profissional, pretendíamos criar um documento base que ajudasse os gestores desportivos a melhorar a qualidade de serviço nos seus estádios. Quisemos perceber quais os critérios que pesam na decisão do espetador em avaliar a experiencia de ir a um jogo como positiva, conduzindo a uma vontade de repetir a experiencia e criar um sentimento de lealdade. Conclui-se que a segurança, as acessibilidades, a área de jogo, os serviços complementares e o acolhimento VIP/Corporativo são os pontos fulcrais que influenciam a perceção de qualidade de serviço que os estádios podem e devem oferecer aos seus espectadores.

Estudos anteriores revelam a ligação entre qualidade de serviço e satisfação do cliente. Como referido no capítulo da revisão bibliográfica, quando existe uma expectativa elevada e a mesma não é cumprida, cria-se um sentimento de insatisfação e índices de fidelização reduzido.

Como percebemos atras, Gudergan and Ellis (2007) apontam para a necessidade da qualidade percebida para que estes se predisponham a repetir de uma forma regular a experiencia e que a recomendam o estádio a potenciais novos visitantes. Deve ser este o foco principal dos clubes devido ao peso tão grande que as receitas de bilheteira têm no orçamento dos clubes.

Os gestores dos clubes têm de perceber que, numa realidade de uma conjuntura económica complicada, onde se assiste cada vez mais a uma seleção cada vez mais criteriosa do orçamento da família, que um bem não essencial como um bilhete de futebol pode muito bem ser preterido por outras opções. E é aqui que existe uma grande falha na gestão dos clubes. Identificar a concorrência é de extrema importância. Não são os outros clubes que concorrem pela fatia do orçamento para o ócio das famílias, mas sim outro tipo de serviços tais como os cinemas, espetáculos de musica, outros eventos desportivos (ex: automobilismo), etc. Ou seja, um adepto do FC Porto não vai optar por ir assistir a um jogo do Sporting de Braga só porque foi mal atendido no Estádio do Dragão ou esteve 40 minutos à espera na fila do WC e por

isso preferiu no fim-de-semana seguinte ir ver um jogo de futebol a Braga. Mas vai de certeza ponderar a escolha entre regressar a um jogo ou ir ao cinema com a família a um centro comercial. É esta visão da concorrência que deve ocupar a mente dos gestores desportivos. Até porque estes serviços encontram-se num patamar bem mais elevado em termos de qualidade de serviço que a maior parte dos estádios de futebol.

Perceber o espetador, as suas necessidades e como elas se alteram ao longo do tempo é muito importante para o gestor desportivo conseguir maximizar o compromisso dos fãs com o clube, as oportunidades comerciais que um estádio moderno permite e, conseqüentemente, o retorno financeiro para os stakeholders.

A importância da satisfação dos espectadores, como analisado, é vital para a sobrevivência dos clubes, mas estes não devem descurar outros meios de marketing, de forma a cativar novos sócios que possam usufruir do estádio e do espetáculo desportivo que os clubes oferecem. As campanhas de marketing devem estar ajustadas à realidade económica e geográfica do país. Fruto da especificidade emotiva que o desporto, e mais concretamente o futebol, tem, observa-se as paixões pelo “clube da terra”, excluindo-se equipas com o FC Porto, Sporting e Benfica, que quebram essa barreira e tornaram-se clubes nacionais e mesmo internacionais. Assim, a esmagadora maioria dos clubes tem de pensar localmente e atuar no seio da comunidade onde se insere, de forma a cativar uma maior envolvência dos adeptos e colocar o clube num contato mais próximo e permanente, ao invés do típico jogo ao fim de semana. O público jovem deve ser um foco importante para estas campanhas, pois é na infância que se tomam decisões de opção clubística. Aproveitar os jogadores para estarem próximos das crianças nas escolas, em eventos vários é uma forma de trazer os mais novos para o seio da família do clube.

Devido ao facto de que o foco do projeto foi sempre criar algo muito prático, que possibilitasse a facilidade de implementação do manual em qualquer estádio, desenvolveu-se em conjunto com os critérios definidos no próprio manual, um sistema de avaliação e certificação dos estádios, apresentando uma folha de avaliação e de selos que ajudem a atingir os objetivos propostos pelo próprio manual. Com

estes elementos conjugados, conseguiu-se atingir esse objetivo prático do projeto, sendo possível a qualquer responsável pelo estádio avaliar os pontos onde se encontra em sintonia e os que tem de implementar.

5.1 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora estejamos debruçados numa temática muito estudada, no decorrer do desenvolvimento do projeto surgiram limitações.

A falta de literatura relativamente ao tema de manuais de qualidade para o desporto deve ser tomada em conta. Existe bastante informação sobre qualidade, e modelos de qualidade teóricos, mas observou-se uma dificuldade enorme de encontrar informação focado no desporto e nos estádios. Mesmo existindo alguma informação, esta focava-se muito no mercado norte-americano, que se encontra numa fase muito mais avançada em termos de qualidade de serviço oferecida. Ainda em termos de pesquisa de informação, observámos a falta de estudos sobre a realidade desportiva em Portugal nesta área de estudo.

Este projeto alicerça-se num estudo qualitativo, através da recolha e análise de informação e observação direta. Consideramos como limitação a falta de uma análise quantitativa, podendo ter ocorrido algumas entrevistas formais a gestores desportivos e mesmo a espectadores de forma a perceber as dificuldades de implementação de alguns dos critérios definidos e outros critérios que possam surgir da evolução natural das expectativas dos espectadores.

Existem vários trabalhos que estudam a satisfação dos espectadores nos estádios de futebol, através de inquéritos de avaliação da satisfação e lealdade. Apesar disto, faltam estudos que possuam uma abordagem mais empresarial. Ou seja, sabemos o que os espectadores dos estádios de futebol procuram na experiência de ir ao futebol, mas não sabemos de que modo os estádios podem responder a essas necessidades.

Apesar da importância que a qualidade de serviço tem, os pequenos clubes de futebol, com falta de recursos e competências na área de marketing e gestão desportiva, podem demonstrar alguma relutância e adotar as recomendações apresentadas neste manual.

Também deve-se ter em consideração a evolução das necessidades e expectativas dos espectadores de futebol relativamente ao que consideram uma “boa experiência”. Ao longo dos anos, novos critérios irão certamente surgir, sendo que este manual não está fechado a novos pontos de avaliação da qualidade de serviço nos estádios de futebol.

Por fim, a falta de um teste ao modelo de avaliação da qualidade aqui apresentado deve ser considerado como uma limitação.

5.2 – RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Para o futuro, recomendamos seriamente que o manual aqui apresentado seja editado, de forma a transformar-se numa ferramenta importante para os gestores desportivos e de marketing dos clubes que procuram melhorar a qualidade de serviço dos estádios que têm à sua responsabilidade. O manual deve ser construído de forma simples e de fácil consulta e implementação.

Recomenda-se que no futuro se realize uma investigação aprofundada da qualidade de serviço nos estádios em Portugal. Uma das formas seria comparar os clubes em termos de qualidade oferecida e cruzar essa informação com o número de assistências nos respetivos jogos, para reforçar a necessidade de aposta nessa mesma qualidade oferecida.

A construção de novos manuais dentro da temática do desporto também é recomendada. Seguindo a estrutura e moldes deste manual, podem nascer manuais que ajudem os gestores desportivos a atingir outros objetivos, como o aproveitamento da emoção que é inerente a um campo tao especifico como é o desporto para a construção, transformação e/ou reforço da marca em “love brand” ou abordar o tema do merchandising e construir um manual que potencie este negócio e ajude os clubes a dependerem menos das receitas de bilheteira para o seu orçamento.

Como referido nas limitações, os critérios identificados hoje não invalida que novas necessidades e expetativas surjam por parte dos espectadores. É importante que este manual sofra revisões sucessivas, de forma a manter-se atual e uma ferramenta relevante para todos aqueles que procuram informações sobre o tema.

6. Bibliografia

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). *Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden*. Journal of Marketing.

Barros, C.P.(2006).*Evaluating sport events at European level: the Euro 2004*.
International Journal of Sport Management and Marketing, Vol. 1, N.º 4

Bessant, J. (1998, December). Developing continuous improvement capacity. International Journal of Innovattion Management, 2(4)

Bitner, M., & Hubbert, A. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice. In Rust, R.T., & Oliver, R.L. (Eds.). *Service quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage,

Brady, M. (1997). *Re-conceptualizing perceived service quality: hierarchical model*. Unpublished doctoral dissertation. The Florida State University.

Campos, V. F. *Gerenciamento da rotina do dia-a-dia*. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltd, 2004.

Cerco WGQ (2000). *Handbook for implementing a quality management system in a national mapping agency*. Cerco Working Group on Quality.

Chang K, Chelladurai P (2003). System-based quality dimensions in fitness services: development of the scale of quality. Serv. Ind. J.

Chelladurai P & Chang K. *Targets and standards of quality in sport services*. *Sport Management Review*. 2000;

Collier, D. (1994). *The service quality solution: using service management to gain competitive advantage*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.

Correia, A. (2001). Marketing Estratégico de Eventos Desportivos. In Centro de Estudos e Formação Desportiva (ed). *Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos* (9-16). Lisboa, Secretaria de Estado do Desporto e Associação Portuguesa de Gestão do Desporto.

Dean, A., Morgan, D. & Tan, T. E. (2002). Service quality and customers's willingness to pay more for travel services, *Journal of Travel & Tourism Marketing*

Deming, William Edward. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990

Douvis, J. (2007). *A review of attendance and non-attendance studies at sporting events*. Biology of Exercise.

Esteves, S. (2005). *Os Eventos Desportivos. Estudo do Investimento Pessoal dos Espectadores de Futebol. Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre na especialidade de Gestão do Desporto. Faculdade de Motricidade Humana – Universidade Técnica de Lisboa*.

Ferrand, A., Robinson, L., Valette-Florence, P. (2010). The intention-to-repurchase Paradox: A case of the health and fitness Industry. *Journal of Sport Management*,

Fullerton, S. e Merz, R. (2008). *The Four Domains of Sports Marketing –A Conceptual Framework*. *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 17, n.2, pp. 90-108

Gianesi, I. N.; Corrêa, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

Gronroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. Lexington, MASS: Lexington Books.

Gummesson, E. (1987), "The New Marketing: Developing Long Term Interactive Relationship", *Long Range Planning*, 20 (4)

Hong, J., McDonald, Mark A., Yoon, C. and Fujimoto, J. (2005), "Motivation for Japanese Baseball Fans' Interest in Major League Baseball," International Journal Sport Management and Marketing, Vol. 1, Nos.1/2, 141-154.

Instituto Português da Qualidade (IPQ) (2000). NP EN ISSO 9000:2000 – Sistemas de Gestão da qualidade: requisitos. Monte de Caparica: IPQ.

Johnson, M., & Goustafsson, A. (2000). *Improving customer satisfaction loyalty and profit: an integrated measurement and management system*. San Francisco, John Wiley & Sons Inc.

Javadein, S. R., Khanlari, A. Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *International Journal of Human Sciences*

Kandampully, J. (2002). *Services management: the new paradigm in hospitality*. Frenchs Forest, NSW, Australia: Pearson Education Australia.

Kelley, S., & Turley, L. (2001). Consumer perceptions of service quality. *Journal of Business Research*,

Kriemadis, T., & Terzoudis, C. (2007). *Strategic marketing planning in the sport sector*. Sport Management International Journal.

Ko, Y., & Matsuoka, H. (2001). *Service Quality in the spectating sport industry: a conceptual model*. Paper presented at the North American Society for Sport Management Conference, Virginia Beach, VA.

Kuenzel, S., & Yassim, M. (2007). The effect of joy on the behavior of cricket spectators: the mediating role of satisfaction. *Managing Leisure*

Lengnick-Hall, C. A. (1996). *Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm*. Academy of Management Review.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Marcator XXI*. Lisboa: Dom Quixote.

Lovelock, C. (2001). *Services Marketing. People, Technology, Strategy* (4ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Matsuoka, H., Chelladurai, P., & Harada, M. (2003). Direct and Interaction Effects of Team Identification and satisfaction on Intention to Attend Games. *Sport Marketing Quarterly*,

Marivoet, S. (2001). *Hábitos Desportivos da População Portuguesa*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Mackay, K., & Crompton, J. (1990). A conceptual model of consumer evaluation of recreation service quality. *Leisure Studies*,

McDougall, G. & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with service: putting perceived value into equation. *Journal of Services Marketing*, 14 (5),

McDonald, M., Sutton, W., & Milne G. (1995). Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*

McEvoy, C., Nagel, M., DeSchriver, T., & Brown, M. (2005). Facility age and attendance in major league baseball. *Sport Management Review*, 8

Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2004). *Marketing Esportivo*. São Paulo: Artmed Editora.

Neal, L. & Funk, D. (2006) *Investigating Motivation, Attitudinal Loyalty and Attendance Behavior with Fans of Australian Football*. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship (IJSMS)*, 7(4),

Neto, C. (2001). *Aprendizagem, desenvolvimento e jogo de actividade física*. In M. Graça Guedes (Ed.). *Aprendizagem Motora: Problemas e Contextos*. Lisboa: Edições FMH.

Oliver, R. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective of the consumer*. McGraw-Hill, Singapore

Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Texas University: *Journal of Retailing and Marketing Studies*.

Paula, P. (2008). A contribuição da implementação dos 5S para a Melhoria Continua da Qualidade num serviço de Imagiologia. Porto, U. Fernando Pessoa

Pires, A. & Santos, A. (1996). *Satisfação dos clientes: um objetivo estratégico de gestão*. Lisboa, Texto Editora.

Renneboog, L., & Vanbrabant, P. (2000). *Share prices reactions to sporty performances on soccer listed on on the London stock exchange and the AIM*. Tilburg University.

Sá C. & Sá D. (2009) *Marketing para Desporto – Um jogo Empresarial*. Porto: Edições IPAM.

Sarstedt, M., Schwaiger, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. (2009). Satisfaction with Services: An Impact-Performance Analysis for Soccer-Fan Satisfaction. *ANZMAC*.

Silva, C.V.D.G. F. (2006). Administração esportiva: uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o europeu (G-5) usando métodos quantitativos. Rio de Janeiro, IBMEC.

Szymanski, T., e T. Kuypers (1999): *“Winners and Losers: The Business Strategy of Football”*. Viking, London.

Taylor. Peter. *The Hillsborough Stadium Disaster: final report of inquiry*, London, 1990.

Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A., & Koustelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*,

Trail, G. T., Fink, J. S., & Anderson, D. F. (2003). *Sport spectator consumption behavior*. Sport Marketing Quarterly.

Vilares, M., & Coelho, P. (2005). *A Satisfação e lealdade do cliente. Metodologias de gestão, avaliação e análise*

Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1994). *The importance of service scapes in leisure service settings*. Journal of Services Marketing.

Wann, D., & Branscombe, N. (1990). Die-hard and fair-weather fans: effects of identification on BIRGing and CORFing tendencies. *Journal of Sport & Social Issues*

Wann, Pierce, Padgett, Evans, Krill e Romay (2003). *Relations between sport team identification and optimism*. *Perceptual & Motor Skills*, 97 (3): 803-804

Yong, J. (2000). *A multidimensional and hierarchical model of service quality in the participant sport industry*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.

Zhang, J., Smith, D., & Pease, D. (1996). Spectator knowledge of hockey as a significant predictor of game attendance. *Sport Marketing Quarterly*