

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL

ASSISTÊNCIAS DE FUTEBOL DO RIO AVE FC

PLANO DE ATIVAÇÃO DE EVENTOS NO EXTERIOR DO ESTÁDIO

AUTOR(A): Sofia Fontes da Silva

ORIENTADOR(A): Professor Doutor Daniel Filipe Cortês Pereira e Sá

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, JUNHO, 2025

ASSISTÊNCIAS DE FUTEBOL DO RIO AVE FC
PLANO DE ATIVAÇÃO DE EVENTOS NO EXTERIOR DO ESTÁDIO

AUTOR(A): Sofia Fontes da Silva

Relatório de Estágio apresentado ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Daniel Filipe Cortês Pereira e Sá.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, JUNHO, 2025

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho representou não apenas a conclusão de uma etapa acadêmica, mas também uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Por isso, importa expressar a minha gratidão a todos os que, de diferentes formas, contribuíram para este percurso.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Daniel Filipe Cortês Pereira e Sá, pela disponibilidade, orientação e confiança ao longo de todo o processo. A sua orientação foi essencial para a estruturação e desenvolvimento deste relatório.

Ao Rio Ave Futebol Clube, expresso o meu sincero agradecimento pela oportunidade de realizar o estágio curricular, pelo acolhimento e pelo apoio prestado. Em particular, agradeço à equipa do clube com quem tive o privilégio de colaborar, pela partilha de conhecimento e pela confiança nas minhas ideias e propostas.

Agradeço ainda à minha família e amigos, pelo apoio incondicional, paciência e incentivo constantes — especialmente nos momentos de maior exigência. Sem o vosso suporte, este trabalho não teria sido possível.

A todos, o meu muito obrigada.

DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO DE ESCRITA ÉTICA

Eu, Sofia Fontes da Silva, declaro por minha honra que o trabalho aqui apresentado para obtenção do título de Mestre em 2025 pelo Instituto Português de Administração e Marketing do Porto é original, resultado da investigação que realizei, e que a utilização de contribuições ou textos de autores alheios estão devidamente referenciados, obedecendo aos princípios e regras dos Direitos de Autor e Direitos Conexos.

Mais ainda, declaro por minha honra que no caso deste trabalho incluir conteúdos desenvolvidos com origem, total ou parcial, de ferramentas de inteligência artificial, estes estão claramente identificados e devidamente referenciados.

Porto, 15 de junho de 2025.

O(A) autor(a):

Sofia Fontes da Silva

RESUMO

O presente relatório tem como principal objetivo a elaboração de um plano estratégico e operacional para o Rio Ave Futebol Clube, com foco no aumento da assistência aos jogos realizados no Estádio do Rio Ave FC durante a época desportiva de 2025/2026. Partindo do diagnóstico de que a maioria da assistência atual é composta por sócios com bilhete de época, e que existe uma significativa parcela da população local que não frequenta o estádio, este trabalho propõe a realização de eventos no exterior do recinto como ferramenta para atrair novos públicos e valorizar a experiência do adepto.

Com base numa revisão da literatura centrada no comportamento do consumidor de desporto, na gestão de eventos e na experiência do adepto, bem como na análise interna e externa do clube, foi desenvolvido um plano composto por 12 eventos ao longo da época — divididos em três categorias: eventos de grande dimensão (nos jogos contra os três grandes), eventos de dimensão média (nos jogos contra clubes com maior rivalidade ou proximidade regional) e eventos de pequena dimensão (nos restantes jogos em casa). Estes eventos pretendem dinamizar o ambiente pré-jogo, reforçar o sentimento de pertença dos adeptos, atrair novos visitantes e aumentar a visibilidade do clube na comunidade.

Com a implementação deste plano, estima-se um aumento da assistência média aos jogos em casa entre 10% a 20%, consoante o tipo de evento, assim como um crescimento gradual do envolvimento dos adeptos com o clube. Foram definidas métricas específicas de avaliação, como o número de participantes nos eventos, a evolução da assistência ao estádio, a satisfação dos adeptos e o retorno sobre o investimento (ROI).

Conclui-se que a criação de eventos no exterior do estádio pode representar uma estratégia viável e eficaz para aumentar a atratividade dos jogos e reforçar a ligação entre o clube e a

sua comunidade. Este relatório oferece, assim, um contributo prático e aplicável à gestão de marketing desportivo, especialmente em clubes de pequena e média dimensão que enfrentam desafios semelhantes.

Palavras-chave: Marketing Desportivo, Gestão de Eventos, Experiência do Adepto, Assistência no Estádio, Rio Ave FC

ABSTRACT

This report aims to develop a strategic and operational plan for Rio Ave Football Club, focused on increasing attendance at home matches held at Estádio do Rio Ave FC during the 2025/2026 season. Starting from the diagnosis that most current spectators are season ticket holders, and that a significant portion of the local population does not regularly attend matches, this project proposes the organization of pre-game outdoor events as a tool to attract new audiences and enhance the fan experience.

Based on a literature review centered on sports consumer behavior, event management and fan experience, as well as an internal and external analysis of the club, a plan was developed comprising 12 events throughout the season. These are divided into three categories: large-scale events (held during matches against the “big three”), medium-scale events (for matches against regional rivals), and small-scale events (for remaining home games). These activations aim to energize the pre-match atmosphere, reinforce fan loyalty, attract new spectators and increase the club’s community presence.

With the implementation of this plan, an increase in average home match attendance between 10% and 20% is expected, depending on the type of event, along with a gradual growth in fan engagement. Specific evaluation metrics were established, including event participation, match attendance trends, fan satisfaction, and return on investment (ROI).

It is concluded that the implementation of outdoor events can serve as a viable and effective strategy to enhance matchday appeal and strengthen the relationship between the club and its community. This report offers a practical and applicable contribution to sports marketing management, especially for small and medium-sized clubs facing similar challenges.

Keywords: Sports Marketing, Event Management, Fan Experience, Stadium Attendance,
Rio Ave FC

ÍNDICE

Agradecimentos	2
Declaração de compromisso de escrita ética	3
Resumo	4
Abstract	6
Índice de figuras	10
Índice de gráficos	11
Índice de tabelas	12
1. Introdução	13
2. Revisão da literatura	15
2.1. Comportamento do consumidor de desporto	15
2.1.1. O papel das emoções no consumo de desporto	15
2.1.2. Motivações e barreiras para a presença no estádio	17
2.1.3. A experiência do adepto	18
2.1.4. Diversidade no estudo do comportamento do consumidor	21
2.2. Gestão de Eventos	21
2.2.1. Fatores de sucesso na gestão de eventos	22
2.2.2. Gestão de eventos desportivos	24
2.2.3. O evento desportivo como forma de entretenimento	25
2.2.4. Consumo de entretenimento desportivo e tendências digitais	28
3. Metodologia	30
3.1. Enquadramento do Problema	30
3.2. Objetivo Geral	32
3.3. Objetivos Específicos	32
3.4. Técnicas utilizadas	32
4. Diagnóstico	34

4.1. Análise Interna	34
4.1.1. O clube	34
4.1.2. Infraestruturas	38
4.1.3. Gestão Financeira	40
4.1.4. Presença nas plataformas digitais	42
4.2. Análise Externa	56
4.2.1. Análise PESTAL	56
4.2.2. Análise de concorrência	66
4.3. Análise SWOT	69
5. Plano de ativação para a época 2025/2026	70
5.1. Definição dos objetivos	70
5.1.1. Objetivos estratégicos	71
5.1.2. Objetivos operacionais	72
5.2. Calendarização e planeamento de eventos	73
5.2.1. Calendário de jogos	75
5.2.2. Planeamento de eventos	76
6. Conclusão	87
7. Limitações e recomendações práticas	90
Referências bibliográficas	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da organização do Clube	36
Figura 2 - Organograma da organização da SAD	37
Figura 3 - Espaço exterior do Estádio do Rio Ave FC	40
Figura 4 - Página inicial do site oficial do Rio Ave FC (1)	43
Figura 5 - Página inicial do site oficial do Rio Ave FC (2)	44
Figura 6 - Página inicial do site oficial do Rio Ave FC (3)	44
Figura 7 - Página inicial do site oficial do Rio Ave FC (4)	45
Figura 8 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (1)	46
Figura 9 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (2)	46
Figura 10 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (3)	47
Figura 11 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (4)	48
Figura 12 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (5)	48
Figura 13 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (6)	49
Figura 14 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (7)	50
Figura 15 - Estatísticas SEO e legibilidade do site oficial do Rio Ave FC	50
Figura 16 - Páginas de <i>Instagram</i> “Rio Ave FC” e “Mais Rio Ave FC”	51
Figura 17 - Páginas de <i>Facebook</i> “Rio Ave Futebol Clube” e “Mais Rio Ave FC”	52
Figura 18 - Página do <i>X</i> do Rio Ave FC	52
Figura 19 - Página do <i>LinkedIn</i> do Rio Ave FC	53
Figura 20 - Canal do <i>YouTube</i> do Rio Ave FC	53
Figura 21 - Página do <i>TikTok</i> do Rio Ave FC	54
Figura 22 - Exemplo de cartaz da campanha	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Despesa total anual média por agregado, por divisão da COICOP, Portugal, 2022/2023	58
--	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstração dos resultados por naturezas Rio Ave FC	42
Tabela 2 - Número de seguidores das páginas de <i>Instagram</i> dos clubes: Rio Ave FC, Leixões SC, Gil Vicente FC e AFS	55
Tabela 3 - Análise de concorrência Rio Ave FC	68
Tabela 4 - Análise SWOT Rio Ave FC	69
Tabela 5 - Calendário de jogos simulado para a época 2025/2026	76
Tabela 6 - Proposta de evento de categoria 1	77
Tabela 7 - Proposta de evento de categoria 2	80
Tabela 8 - Proposta de evento de categoria 3	83

1. INTRODUÇÃO

O futebol ocupa um lugar central na cultura e identidade portuguesa, sendo não apenas o desporto mais praticado e acompanhado no país, mas também uma paixão que atravessa gerações. Entre os milhões de adeptos do futebol em Portugal, a maioria apoia fervorosamente um dos três grandes clubes: Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Portugal e Futebol Clube do Porto. Estes clubes dominam o cenário futebolístico nacional em termos de títulos, infraestrutura e presença mediática. A rivalidade entre os três é histórica e acirrada, alimentando discussões apaixonadas em todo o país. No entanto, essa concentração de apoio tem impactos significativos no equilíbrio do futebol português, especialmente para os clubes de menor dimensão. Os três grandes clubes não são apenas gigantes em termos de adeptos, mas também em recursos financeiros e desportivos. A sua ampla base de adeptos proporciona uma vantagem clara na angariação de receitas provenientes de bilheteiras, merchandising e direitos televisivos. Além disso, a sua presença frequente em competições europeias garante prémios monetários substanciais, reforçando ainda mais a disparidade com os restantes clubes. Essa concentração de poder e recursos torna difícil para os clubes pequenos competir de forma justa. Muitos adeptos dos clubes pequenos também têm um "grande" como segundo clube do coração, o que enfraquece a fidelidade às equipas locais e limita as receitas destas. As assistências nos estádios dos clubes menores são frequentemente modestas, prejudicando a sua sustentabilidade económica e dificultando o seu desenvolvimento. Mas como poderemos contrariar essa realidade? O que poderá chamar o adepto ao estádio do clube da sua terra? O relatório que irá ser desenvolvido abordará essa problemática, de como podemos instituir ao adepto a rotina de ir ao estádio do

clube da sua cidade e assim melhorar a assistência do clube onde realizei o meu estágio, o Rio Ave Futebol Clube, o clube da minha terra.

Assim, irei através de um plano estratégico e operacional propor eventos, para os dias de jogo em casa, no exterior do estádio, com o objetivo de aumentar a atratividade dos jogos do Rio Ave FC no seu estádio.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE DESPORTO

O comportamento do consumidor de desporto é um campo de estudo que investiga como e por que as pessoas consomem desporto. Vários fatores influenciam o comportamento do consumidor de desporto, incluindo fatores emocionais, psicológicos e sociais.

2.1.1. O papel das emoções no consumo de desporto

As emoções desempenham um papel fundamental no comportamento do consumidor de desporto. Os adeptos experienciam uma variedade de emoções, como alegria, tristeza, frustração e excitação, em resposta a eventos desportivos. A incerteza do resultado, a perceção da marca e a qualidade do jogo são fatores que podem influenciar as emoções dos adeptos e, conseqüentemente, o seu comportamento de consumo.

Um estudo de Shakina, Gasparetto e Barajas (2020) sobre o impacto das emoções dos adeptos de futebol na perceção da marca demonstrou que **a incerteza do resultado e a perceção da marca podem ter efeitos opostos na procura por bilhetes**. Enquanto que a incerteza do resultado pode diminuir a procura, a presença de uma “equipa de marca” pode aumentá-la, mesmo quando a incerteza do resultado é elevada. Este estudo sugere que **os adeptos podem ser mais motivados por fatores emocionais, como a lealdade à equipa, do que por fatores racionais, como a probabilidade de vitória**.

A lealdade e o compromisso são conceitos importantes no comportamento do consumidor de desporto. Os adeptos leais são mais propensos a assistir a jogos, comprar produtos da equipa e recomendar a equipa a outros. O compromisso, por sua vez, refere-se ao grau de investimento psicológico que um adepto tem com uma equipa ou desporto.

Khudiyev e Szabó (2020) destacam o papel do marketing desportivo na alavancagem das emoções dos consumidores na promoção de marcas e eventos. Os autores sublinham que as estratégias de marketing devem adaptar-se às características únicas dos consumidores desportivos, reconhecendo a sua lealdade irracional e ligação emocional aos desportos e equipas, fatores que diferenciam os consumidores desportivos de outros mercados.

A obra de Funk e James (2001, 2006) apresenta o Modelo de Contínuo Psicológico (PCM) como uma estrutura essencial para compreender a ligação psicológica dos consumidores ao desporto. Este modelo destaca como os níveis de envolvimento psicológico evoluem desde a consciência inicial até à lealdade e compromisso com uma equipa ou desporto.

O modelo propõe que os consumidores progridam através de quatro estágios de envolvimento:

1. **Consciência:** O consumidor toma conhecimento do objeto desportivo.
2. **Atração:** O consumidor desenvolve um interesse pelo objeto desportivo.
3. **Afixação:** O consumidor estabelece uma ligação emocional com o objeto desportivo.
4. **Lealdade:** O consumidor demonstra um compromisso a longo prazo com o objeto desportivo.

Bodet (2011) destaca a utilidade do PCM para o desenvolvimento de estratégias de marketing. O modelo permite aos gestores de marketing **segmentar os consumidores de acordo com o seu nível de envolvimento** e desenvolver ações de marketing direcionadas a cada segmento. Por exemplo, ações de marketing para consumidores na fase de lealdade

devem focar-se na **recompensa da lealdade e na criação de experiências exclusivas**, enquanto ações para consumidores na fase de atração devem focar-se na **promoção da equipa e dos seus atletas**.

2.1.2. Motivações e barreiras para a presença no estádio

A participação em eventos desportivos ao vivo é influenciada por uma variedade de fatores que podem ser categorizados como motivações e barreiras. As motivações para assistir a desporto ao vivo incluem fatores psicológicos, sociais e ambientais. Entre as principais razões psicológicas encontram-se a sensação de pertença, o desejo de socialização, o entretenimento e a procura por emoções intensas, conhecidas como eustress (tipo de stress considerado positivo e benéfico) (M. J. Kim & Mao, 2021). Além disso, a identificação com uma equipa e a possibilidade de testemunhar momentos históricos são fatores importantes para os adeptos que optam pela experiência presencial (M. J. Kim & Mao, 2021). O ambiente do estádio, a qualidade dos serviços periféricos, a segurança e o conforto também são elementos determinantes na decisão de comparecer a um evento desportivo (Santana & García-Santillán, 2023).

Por outro lado, existem barreiras que podem desencorajar a presença no estádio. Entre os principais obstáculos identificados na literatura destacam-se o custo elevado dos bilhetes, a falta de acessibilidade, dificuldades no estacionamento e problemas com o transporte público (Alonso & O'Shea, 2013). Além disso, fatores como condições meteorológicas adversas, o desempenho da equipa e a concorrência com outras formas de entretenimento influenciam negativamente a assistência aos eventos desportivos (Mayer & Hungenberg, 2020). A crescente oferta de transmissões televisivas e plataformas de *streaming* também se apresenta

como uma alternativa atrativa para os adeptos, permitindo-lhes acompanhar vários jogos simultaneamente no conforto de suas casas (M. J. Kim & Mao, 2021).

Dessa forma, a decisão de assistir a eventos desportivos ao vivo resulta de um equilíbrio entre motivações e barreiras. Para os gestores desportivos, compreender essas dinâmicas é essencial para o desenvolvimento de estratégias que incentivem a presença do público nos estádios, seja através da criação de experiências diferentes, promoções acessíveis ou melhorias na infraestrutura e acessibilidade dos eventos.

2.1.3. A experiência do adepto

A experiência do adepto em eventos desportivos é influenciada por uma variedade de fatores interligados, que abrangem aspetos sociais, psicológicos, relacionados com a equipa e com o ambiente do estádio.

Um dos fatores surpreendentes e significativos na previsão da lealdade comportamental é o **apego à comunidade de adeptos**. Yoshida, Heere e Gordon (2015) destacam que, contrariamente a perspetivas tradicionais que se focam na intenção individual, satisfação ou na própria equipa. Salientam ainda que a ligação social com outros adeptos emerge como um forte preditor do comportamento futuro, como a frequência de assistência. Este sentimento de **ligação social e identidade de grupo** com outros adeptos pode ser mais influente do que a identificação com a equipa em si. A natureza coletiva de certas culturas, como a japonesa, pode intensificar o poder preditivo do apego à comunidade de adeptos. Melnick (1993) também sugere que mesmo encontros breves e frequentes podem formar a base para uma comunidade.

A **identificação com a equipa** é um conceito central no comportamento do adepto. Vários pontos de **apego**, como o desporto em geral, os jogadores, a cidade local e a comunidade de adeptos, influenciam a identificação com a equipa. No entanto, a influência de fatores como o apego a um jogador e à cidade local pode variar dependendo do contexto. Por exemplo, a ausência de um jogador estrela numa equipa pode diminuir o impacto do apego do adepto na identificação com a equipa. A **lealdade à equipa** também desempenha um papel importante, influenciando o desejo dos espetadores de permanecerem no estádio e a sua intenção de assistência futura.

A **satisfação** com o jogo e com os serviços (por exemplo, funcionários do estádio) são dimensões importantes da experiência do adepto. A teoria da atitude sugere que as respostas cognitivas, afetivas e conativas dos consumidores a um objeto específico influenciam o seu comportamento de consumo. Estudos anteriores demonstraram um impacto positivo da satisfação nas intenções comportamentais. Contudo, Yoshida, Heere e Gordon (2015) encontraram que a satisfação com o jogo e com os serviços não foram preditores significativos do comportamento real ao longo do tempo. Os autores sugerem que o efeito significativo encontrado em pesquisas anteriores pode ser atribuível à variância do método comum entre a satisfação do consumidor e as intenções comportamentais. A qualidade do produto principal (jogo) e a qualidade dos serviços complementares são antecedentes da satisfação com o jogo e com os serviços, respetivamente. Criar uma atmosfera de jogo emocionante satisfaz os participantes e influencia positivamente a probabilidade de retorno para eventos futuros.

A **atmosfera do estádio** é um elemento crucial da experiência do adepto em eventos desportivos ao vivo. Urich e Benkenstein (2010) definem a atmosfera do estádio como um estado afetivo preferencial que os espetadores atribuem às características ambientais

idiossincráticas de um estádio desportivo. Esta atmosfera única pode ser um dos motivos mais importantes para as pessoas assistirem a eventos desportivos. A atmosfera é influenciada por **aspetos físicos** (estética, conforto, limpeza) e **sociais** (presença e comportamento de outros adeptos, ruído da multidão) do ambiente do estádio. Surpreendentemente, alguns fatores que contribuem para uma atmosfera positiva no estádio, como o ruído e a alta densidade social, podem ser vistos negativamente noutros ambientes de consumo. As respostas afetivas típicas dos espetadores à atmosfera do estádio incluem altos níveis de prazer, estimulação sensorial e excitação.

A utilização de **intenções comportamentais** como medida de lealdade tem sido criticada. Assim, Yoshida, Heere e Gordon (2015) alertam contra o uso de intenções comportamentais como variável de resultado, pois, no seu estudo, estas não foram um preditor significativo do comportamento futuro no contexto do desporto espetáculo. Este achado está em linha com pesquisas recentes em marketing. A **frequência de assistência longitudinal** pode ser um indicador mais direto da lealdade comportamental.

Resumidamente, a experiência do adepto é um fenómeno multifacetado influenciado por uma complexa interação de fatores sociais, psicológicos, relacionados com a equipa e com o ambiente do estádio. A ligação com a comunidade de adeptos emerge como um preditor surpreendentemente forte da lealdade comportamental. Embora a satisfação e a identificação com a equipa sejam importantes, as suas relações com o comportamento real podem ser mais complexas do que sugerido por estudos transversais. A atmosfera do estádio, moldada por elementos físicos e sociais, desempenha um papel crucial na criação de uma experiência positiva e memorável para o adepto. Futuras investigações devem continuar a explorar a dinâmica destes fatores, utilizando abordagens longitudinais para compreender melhor a lealdade comportamental em diferentes contextos desportivos e culturais.

2.1.4. Diversidade no estudo do comportamento do consumidor

Embora exista uma vasta literatura sobre o comportamento dos consumidores desportivos, Delia et al. (2022) argumentam que a investigação do comportamento do consumidor de desporto tem-se concentrado em contextos e populações específicas, **negligenciando a diversidade de adeptos e contextos desportivos**. A maioria dos estudos tem-se focado em desportos masculinos altamente comercializados, com participantes maioritariamente brancos, do sexo masculino, de meia-idade ou jovens, com educação e algum rendimento disponível.

Esta falta de diversidade na investigação limita a compreensão do comportamento do consumidor de desporto. Delia et al. (2022) apelam a um esforço convencionalizado para **quebrar as normas estabelecidas e investigar contextos e populações mais diversas**, incluindo desportos femininos, desportos para pessoas com deficiência e adeptos de diferentes origens raciais e étnicas. Os autores sugerem que os investigadores devem reconhecer a sua responsabilidade em abordar a diversidade nas suas amostras e contextos de investigação, e que os editores de revistas académicas devem incentivar a publicação de estudos que reflitam a diversidade do fenómeno desportivo.

2.2. GESTÃO DE EVENTOS

A gestão de eventos é uma área multifacetada que abrange diversos tipos de eventos, desde culturais e desportivos até corporativos e científicos.

Desta forma, os eventos podem ser classificados em várias categorias, incluindo eventos culturais, desportivos, corporativos e científicos. Cada tipo possui características específicas

que influenciam a abordagem de gestão. Por exemplo, eventos científicos focam na disseminação de conhecimento e *networking* académico, enquanto eventos corporativos visam alcançar objetivos empresariais específicos, como o lançamento de produtos ou o fortalecimento da marca. A compreensão dessas diferenças é crucial para um planeamento e execução eficazes (Rodrigues da Silva et al., 2021).

2.2.1. Fatores de sucesso na gestão de eventos

A formação e liderança de equipas competentes são fundamentais para o sucesso de um evento. A literatura destaca a importância de habilidades como comunicação eficaz, delegação de tarefas e resolução de conflitos. Além disso, a capacidade de adaptação a mudanças e a gestão de crises são competências valorizadas em profissionais de eventos, especialmente em contextos de instabilidade económica (Piscopo, 2012).

Assim, a comunicação eficiente entre todos os *stakeholders* é essencial para o sucesso de um evento. Isso inclui a comunicação interna entre membros da equipa e a comunicação externa com patrocinadores, participantes e fornecedores. O uso de tecnologias de informação tem sido destacado como uma ferramenta eficaz para melhorar a comunicação e a coordenação durante o planeamento e a execução de eventos (Piscopo, 2012).

Além do mais, o planeamento detalhado é a base de qualquer evento bem-sucedido. Isso envolve a definição de objetivos claros, orçamento, seleção de local, logística e gestão de riscos. A aplicação de metodologias de gestão de projetos tem sido recomendada para estruturar o processo de planeamento e garantir que todas as etapas sejam cumpridas dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos (Rodrigues da Silva et al., 2021).

Os patrocínios desempenham um papel vital na viabilização financeira de muitos eventos. A literatura sugere que a construção de relacionamentos sólidos com patrocinadores potenciais, baseada em confiança mútua e benefícios claros para ambas as partes, é essencial. Além disso, a transparência na comunicação e a entrega de valor agregado aos patrocinadores são fatores críticos para a obtenção e manutenção de apoios financeiros (Piscopo, 2012).

A **determinação de preços e estratégias de publicidade** são importantes para o sucesso de qualquer evento. Para tal, Jørgensen et al. (2009) propõem um **modelo de controle ótimo** que considera a dinâmica de dois mercados distintos: o mercado regular e o mercado de última hora. O modelo sugere que a **publicidade deve ser ajustada à medida que o número de bilhetes vendidos aumenta**, diminuindo gradualmente à medida que o evento se aproxima. No mercado de última hora, os organizadores devem adotar uma **política de preços de *feedback***, em que o preço é influenciado pelo número de bilhetes vendidos no mercado regular.

Pereira et al. (2020) destacam o papel crescente do marketing digital na organização de eventos, permitindo maior alcance e *engagement* do público-alvo. Ferramentas digitais são essenciais para gerir redes sociais, criar campanhas de divulgação e monitorizar resultados. Esta abordagem não só aumenta a visibilidade dos eventos, mas também reduz custos e melhora a eficácia das estratégias.

A capacidade de **prever a popularidade de um evento** é crucial para a otimização das estratégias de *marketing* e alocação de recursos. Neste sentido, Zhang e Lv (2019) exploraram os **fatores que influenciam a participação de eventos em redes sociais** e identificaram **quatro tipos de *features***: espacial (localização e conveniência), de grupo (tamanho e interação do grupo), temporal (data e hora do evento) e semântica (conteúdo e

estilo de escrita). A análise destes fatores permite aos organizadores **prever o sucesso** dos seus eventos e **adaptar as suas estratégias de promoção** para maximizar a participação.

2.2.2. Gestão de eventos desportivos

Os eventos desportivos representam um tipo único de evento, caracterizado pela sua capacidade de atrair multidões, gerar emoções intensas e promover um senso de comunidade. A gestão desses eventos exige um equilíbrio entre os princípios gerais e a atenção às necessidades específicas dos adeptos.

A gestão de eventos desportivos tem sido tradicionalmente orientada por abordagens de marketing e processos. No entanto, estudos recentes destacam o potencial de aplicação de metodologias de gestão de projetos, como a PM2, para melhorar a eficácia e eficiência desses eventos (Caminero-Granja et al., 2022).

A literatura destaca que a gestão de eventos desportivos é frequentemente baseada em estratégias de marketing operacional e em processos organizados em etapas, focando em aspetos como promoção, logística e retorno financeiro (Smith & Stewart, 2014). Estas abordagens são amplamente utilizadas em eventos de grande escala, onde protocolos detalhados garantem a execução eficiente (Fernández-Vázquez, 2005). Contudo, estas metodologias nem sempre contemplam uma gestão integrada de riscos das partes interessadas, aspetos essenciais na gestão de projetos (Bladen et al., 2017).

Recentemente, a gestão de projetos tem ganhado relevância no campo dos eventos desportivos, proporcionando uma abordagem estruturada e orientada para objetivos, restrições de tempo e orçamento, e análise de riscos (Seymour & Hussein, 2014). A metodologia PM2, desenvolvida pela Comissão Europeia, destaca-se pela sua simplicidade

e adaptabilidade, características que a tornam adequada para gestores sem experiência extensiva na área de projetos (European Commission, 2021).

Assim sendo, os eventos desportivos possuem características únicas, como a simultaneidade de participantes e espectadores e a complexidade operacional durante o evento (Caminero-Granja et al., 2022). A divisão da fase de execução em "implantação" e "execução *stricto sensu*" na metodologia PM2 permite uma preparação detalhada antes do evento e uma resposta eficaz durante sua realização. Além disso, a inclusão do conceito de "cliente estendido" abrange proprietários, participantes e espectadores, enfatizando a importância de todos os intervenientes no evento.

Portanto, a aplicação da PM2 em eventos desportivos traz benefícios como um maior foco em entregas específicas, uma gestão de riscos aprimorada e uma integração de práticas de marketing no ciclo de vida do projeto. Estudos sugerem que a utilização dessa abordagem pode aumentar a rentabilidade e sustentabilidade dos eventos (Mir & Pinnington, 2014).

Assim, a adaptação de metodologias de gestão de projetos para eventos desportivos representa uma evolução significativa na área, oferecendo soluções para desafios específicos desses eventos. A aplicação da PM2 exemplifica como a integração de diferentes abordagens pode maximizar o sucesso organizacional e financeiro dos eventos desportivos.

2.2.3. O evento desportivo como forma de entretenimento

É essencial reconhecer que o desporto não é apenas uma atividade competitiva, mas também uma poderosa forma de lazer e diversão, perfeitamente alinhada com as dinâmicas e exigências da indústria do entretenimento. A organização de eventos de entretenimento é

uma área em expansão, com impacto significativo em diversos setores, desde o turismo até as redes sociais.

De acordo com Kim et al. (2010), eventos de entretenimento, como concertos, peças de teatro e festivais, oferecem benefícios económicos e culturais às comunidades locais. Os eventos podem contribuir para o desenvolvimento económico da região, atraindo visitantes e gerando receitas para empresas locais. Estes podem também, promover a cultura local e criar oportunidades de interação social entre residentes e visitantes. Além disso, a qualidade do serviço (como o ambiente, atendimento e espetáculo) é fundamental para a satisfação dos participantes e para a sua intenção de retorno.

Além disso, os eventos de entretenimento transcendem o mero entretenimento, atuando como **catalisadores para a construção de um sentido de comunidade**. Warner e Dixon (2016) argumentam que eventos como festivais de música, eventos desportivos e espetáculos artísticos podem **fortalecer os laços sociais**, proporcionando espaços de convívio e partilha de experiências. O estudo destaca a importância de **atividades que promovem a interação social** e a criação de um sentimento de pertença entre os participantes. Os eventos também desempenham um **papel significativo no desenvolvimento da comunidade local**.

Neste sentido, Thuong e Hong (2020) identificaram que o sucesso em eventos de entretenimento depende de competências como conhecimento técnico, habilidades interpessoais e atitude profissional. A gestão eficaz de recursos humanos e a compreensão das expectativas organizacionais também são cruciais para a qualidade dos eventos.

Assim, o interesse pelo entretenimento varia significativamente entre as diferentes faixas etárias, refletindo as transformações sociais, culturais e tecnológicas que moldam as preferências de cada geração.

Jovens dos 18 aos 34 anos de idade demonstram uma clara preferência pelo consumo de cultura através de plataformas de *streaming*. Um estudo da Universidade Católica Portuguesa indica que cerca de 95% dos jovens utilizaram plataformas digitais para ouvir música e ver filmes e séries no último ano. Além disso, três em cada quatro ouviram podcasts, e 85% foram ao cinema pelo menos uma vez no mesmo período. No entanto, apenas 35% assistiram a peças de teatro, refletindo uma menor adesão a este tipo de espetáculo (Universidade Católica Portuguesa, 2024).

Embora os dados específicos para adultos dos 35 aos 64 anos de idade sejam menos detalhados nos estudos recentes, observa-se que os adultos tendem a participar em eventos culturais locais, como festivais e festas tradicionais. Um estudo promovido pela Fundação Calouste Gulbenkian revela que 38% dos inquiridos assistiram a festivais ou festas locais nos 12 meses anteriores à pandemia, com uma participação significativa de indivíduos com mais de 65 anos (Sapo Mag, 2022).

Já os indivíduos com uma idade superior a 65 anos mostram interesse por eventos culturais tradicionais, como festas locais e concertos de música folclórica. A participação em festas tradicionais é destacada entre os inquiridos desta faixa etária, indicando a importância destas atividades no seu entretenimento (Sapo Mag, 2022).

Independentemente da idade, ouvir música e ver filmes são atividades culturais predominantes entre os portugueses. O Barómetro da Cultura de 2023 indica que 97,7% dos inquiridos ouvem música e 94,6% veem filmes. No entanto, a leitura de livros apresenta percentagens mais baixas, com 64,1% dos participantes a referirem ter lido pelo menos um livro no último ano (Público, 2023).

Resumindo, os interesses de entretenimento em Portugal variam significativamente conforme a faixa etária, com os jovens a privilegiarem o consumo digital, enquanto os

adultos e seniores mantêm uma ligação mais forte com eventos culturais tradicionais e locais. Estas tendências refletem a necessidade de diversificar a oferta cultural para atender às preferências específicas de cada grupo etário.

2.2.4. Consumo de entretenimento desportivo e tendências digitais

A compreensão dos interesses no entretenimento desportivo é essencial para a indústria do desporto, permitindo-lhe adaptar-se às preferências dos seus públicos-alvo.

Jovens da Geração Z demonstram uma predisposição significativa para pagar por conteúdos desportivos. De acordo com o "Global Sports Survey" da PwC, 55% dos indivíduos entre os 16 e os 24 anos estão dispostos ou muito dispostos a pagar para ver desporto, contrastando com 28% na faixa dos 55 aos 64 anos. Além disso, os *centennials* possuem, em média, duas subscrições em plataformas de conteúdos, superando as 1,4 subscrições dos indivíduos entre os 55 e os 64 anos (Eco Sapo, 2024).

Já os *Millennials* (25-34 anos) destacam-se pelo elevado consumo de desporto, com mais de 24% a assistir diariamente, seja online ou através da televisão tradicional. São também os mais inclinados a pagar para assistir a eventos desportivos, refletindo um envolvimento profundo com o conteúdo desportivo (Eco Sapo, 2024).

Um estudo da Capgemini revela que 77% dos indivíduos da Geração Z preferem assistir a eventos desportivos fora dos recintos tradicionais, percentagem que diminui para 75% nos *Millennials*, 53% nos *Baby Boomers* e 32% nos indivíduos com mais de 70 anos. Estes dados evidenciam uma tendência crescente entre os mais jovens para consumirem desporto através de meios digitais e dispositivos móveis (Sapo Desporto, 2023).

A integração da tecnologia no consumo desportivo é particularmente evidente entre os mais jovens. Assim, o estudo da Nielsen e da LaLiga Tech indica que quase metade (46%) dos fãs mais jovens preferem assistir a desporto em smartphones ou tablets, sendo também 15% mais propensos a procurar conteúdos *on-demand*. Adicionalmente, os jovens têm 50% mais probabilidade de jogar enquanto assistem a uma partida e 41% mais propensão para se envolverem em *fantasy games*, demonstrando uma interação multifacetada com o conteúdo desportivo (Máquina do Esporte, 2022).

Embora os dados mais recentes sejam limitados, um estudo da Marktest de 2004 indicava que 22,5% dos portugueses com 15 ou mais anos costumavam ir ao futebol, com uma maior prevalência entre os homens (34,1%) e os jovens entre os 15 e os 17 anos (42,6%). Apesar de ser um dado mais antigo, sugere que a participação em eventos desportivos presenciais era mais comum entre os mais jovens (Marktest, 2004).

Portanto, as preferências no consumo de entretenimento desportivo variam significativamente entre as faixas etárias. As gerações mais jovens, como a Geração Z e os *Millennials*, demonstram uma maior disposição para pagar por conteúdos desportivos e uma preferência por consumi-los através de plataformas digitais e dispositivos móveis. Em contraste, as gerações mais velhas tendem a manter hábitos de consumo mais tradicionais. Estas tendências sublinham a importância de estratégias adaptadas para diferentes grupos etários na promoção e distribuição de conteúdos desportivos.

3. METODOLOGIA

3.1. ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

O problema de marketing identificado, e a razão para a elaboração deste relatório, é a baixa assistência registada no Estádio do Rio Ave FC. Como acontece com outros clubes desportivos de menor dimensão, o Rio Ave FC enfrenta, de forma natural, uma afluência reduzida de espectadores durante as épocas desportivas. Tal situação deve-se não apenas à ausência de resultados desportivos extraordinários, mas também ao facto de o clube estar localizado no mesmo distrito que um dos três "grandes" clubes de Portugal.

Olhando pela perspetiva de que o jogo de futebol é uma forma de entretenimento a metodologia que mais me faz sentido abordar é a de análise de dados secundários. Neste estudo, o objetivo é aumentar a assistência dos jogos no Estádio do Rio Ave FC, e para que não fiquem dúvidas, isso não passa pelo aumento do número de adeptos do Rio Ave FC. O foco não é fazer com que os rioavistas venham ao estádio, pois estes já comparecem aos jogos independentemente dos resultados da equipa na época corrente.

A assistência média dos jogos do Rio Ave FC em casa na época 2024/2025 foi de 2 591 espectadores (jogos da Liga Betclie), e nesta mesma época foram adquiridos cerca de 2 000 bilhetes de época, o que mostra que, se retirarmos uma percentagem da assistência para os adeptos da equipa visitante, a maioria, se não a totalidade, da assistência dos jogos do Rio Ave FC é composta por sócios com bilhetes de época, ou seja, adeptos do Rio Ave FC (Liga Portugal, 2025).

Se formos analisar clubes de maior dimensão noutros países, como o Real Madrid CF, de Espanha, e o Manchester United FC, de Inglaterra, ambos têm o seu estádio quase lotado

nos seus jogos, em média 89,7% e 98,6% (calculei com base na assistência média e na capacidade de cada estádio), respetivamente, na época 2024/2025. Engane-se quem pensa que todo o seu público é constituído por adeptos destes clubes, pois muitos destes são amantes de futebol que ao visitar a cidade aproveitam para experienciar o ambiente vivido nestes estádios pelo qual são famosos, os estádios destes clubes acabam por se tornar um ponto turístico dessas cidades.

Na época 2024/2025, em média a assistência dos jogos do Real Madrid CF em casa, na La Liga, foi de 72 170 espectadores, nesta mesma época foram vendidos 60 707 bilhetes de época (König, 2024). Na mesma época, nos jogos em casa do Manchester United FC para a Premier League, a assistência foi em média de 73 751 espectadores, e foram vendidos cerca de 50 mil bilhetes de época (Manchester United FC, 2024).

Assim, em equipas com a dimensão do Rio Ave FC, o foco tem de ser atrair a população residente em Vila do Conde, dos cerca de 80 mil habitantes do concelho, o objetivo é chamar os restantes 78 mil habitantes ao estádio, através de eventos atrativos, que podem fazer com que estes passem a ver os jogos e quem sabe começar a nutrir uma aproximação ao clube.

Para tal, irei realizar uma análise interna e externa ao Rio Ave FC, de forma a perceber os seus pontos fortes e fracos e as suas oportunidades e ameaças, para posteriormente elaborar um plano de ativação para a época 2025/2026, contando com eventos atrativos à população.

3.2. OBJETIVO GERAL

- Aumentar a assistência dos jogos no Estádio do Rio Ave FC através de eventos no exterior do estádio.

3.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fazer um diagnóstico ao clube para perceber quais os seus pontos fortes e fracos, as suas oportunidades e ameaças.
- Elaborar um plano estratégico e operacional para a época 2025/2026 com atividades no exterior do estádio nos jogos em casa.
- Compreender as motivações e os diferentes perfis de adeptos do concelho de Vila do Conde e arredores.

3.4. TÉCNICAS UTILIZADAS

Tendo em conta o objetivo principal deste relatório, irá ser feito um diagnóstico ao clube começando com a análise interna, onde são abordados temas como a história do clube, as suas infraestruturas, a sua gestão financeira e a presença nas plataformas digitais. De seguida, será feita uma análise externa, utilizando como método a análise PESTAL e a análise de concorrência. Para concluir o diagnóstico irá ser realizada uma análise SWOT.

Por fim, irá ser estruturado um plano estratégico e operacional com proposta de eventos exteriores ao estádio, para a época 2025/2026. Este será calendarizado, com datas

hipotéticas, contando com diferentes eventos para cada jogo realizado no Estádio do Rio Ave FC, tendo como objetivo aumentar a atratividade do estádio junto dos vilacondenses e da população próxima.

4. DIAGNÓSTICO

4.1. ANÁLISE INTERNA

4.1.1. O clube

O Rio Ave Futebol Clube é um clube desportivo português sediado em Vila do Conde, fundado a 10 de maio de 1939. A sua história está profundamente ligada à comunidade vilacondense, sendo uma das principais referências desportivas do norte de Portugal. O clube foi fundado por um grupo de jovens entusiastas do futebol, com o objetivo de criar uma equipa que representasse Vila do Conde nas competições regionais e nacionais. O nome "Rio Ave" foi escolhido em homenagem ao rio que banha a cidade, o Rio Ave.

Durante os primeiros anos, o clube disputou campeonatos regionais, crescendo progressivamente em estrutura e ambição. A sua ascensão ao futebol nacional deu-se de forma gradual.

Na época de 1976/1977, o Rio Ave FC alcançou, pela primeira vez, a Primeira Divisão, marcando um passo importante na sua história. Desde então, o clube teve presenças intermitentes na primeira liga, alternando com descidas à Segunda Liga, mas consolidando-se como uma força consistente do futebol português nas últimas décadas. A década de 2000 a 2010, foi marcada por uma das fases mais estáveis e competitivas do clube, com participações regulares na Primeira Liga.

Os principais destaques históricos são: as suas duas presenças na final da Taça de Portugal, uma na época 1983/1984, onde foi derrotado pelo FC Porto, e outra na época

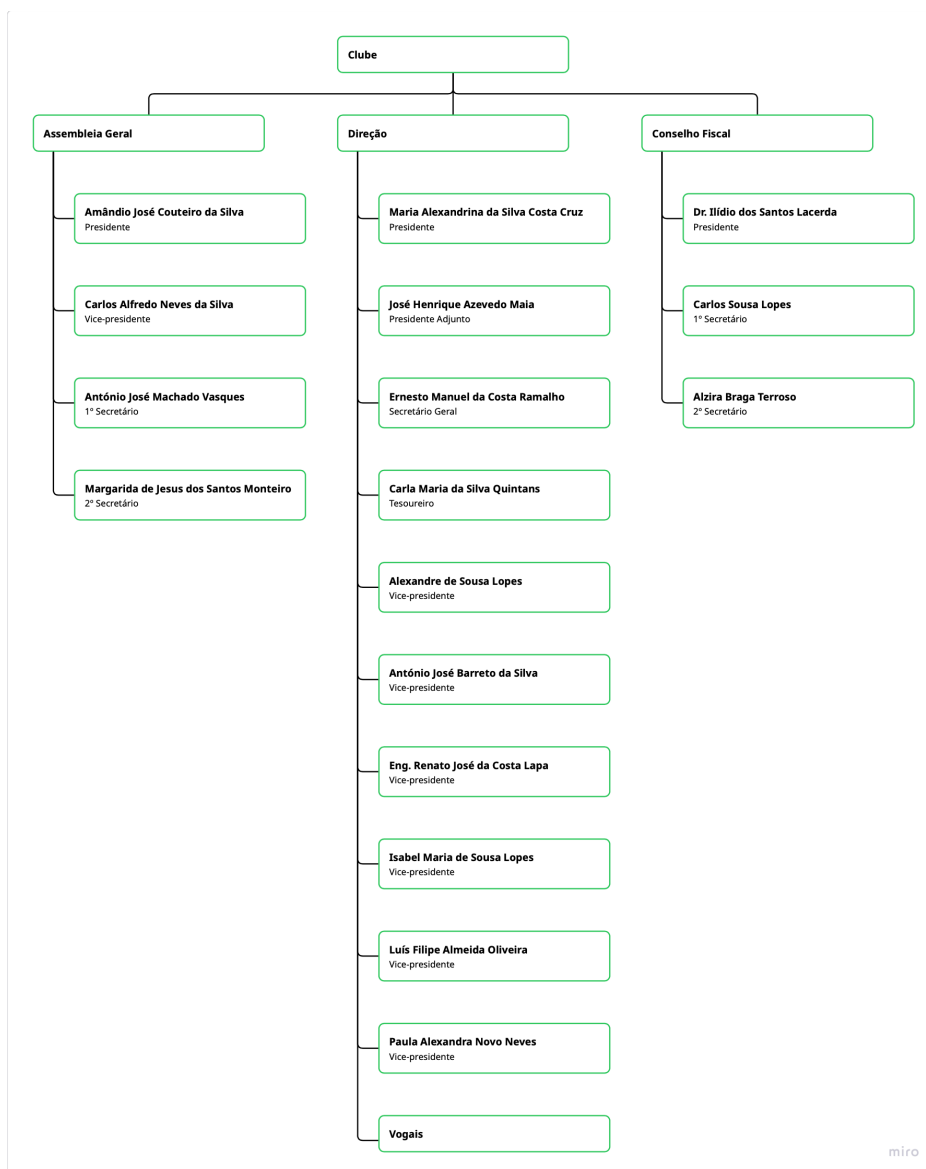
2013/2014, onde foi derrotado pelo SL Benfica; ser finalista frente ao SL Benfica na Taça da Liga na época 2013/2014; e a sua participação nas competições europeias, em que o Rio Ave FC disputou a UEFA Europa League por várias vezes, com destaque para a época 2014/2015, em que alcançou a fase de grupos, e para a época 2020/2021, em que esteve a poucos minutos de eliminar o AC Milan no play-off.

O Rio Ave FC veste, tradicionalmente, verde e branco e conta com a mascote o “Tubas”, apresentada em 2018 e nomeada pelos seus sócios e adeptos. O clube é visto como um símbolo de orgulho local, promovendo valores como trabalho, resiliência e ligação à comunidade.

É importante destacar, que um dos grandes pontos fortes do Rio Ave FC é o trabalho de formação de jogadores. O clube tem um histórico respeitável no desenvolvimento de atletas que chegaram à Primeira Liga e a campeonatos estrangeiros.

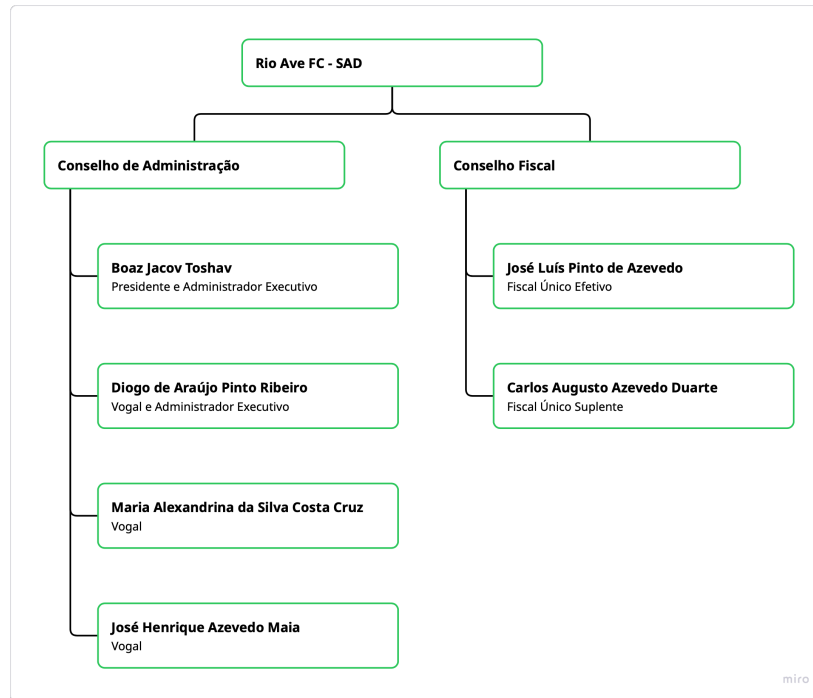
A organização do Rio Ave FC é em regime misto, onde 20% da estrutura é detida pelo clube (associativo e gerido pelos sócios) e os restantes 80% pela SAD (Sociedade Anónima Desportiva).

Figura 1 - Organograma da organização do Clube



Nota: Elaboração própria com base no site oficial do Rio Ave FC

Figura 2 - Organograma da organização da SAD



Nota: Elaboração própria com base no site oficial do Rio Ave FC

O clube tem como função a gestão da parte associativa, formação desportiva e a relação com os sócios. Já a SAD gere a parte financeira, desportiva profissional, e a comunicação e marketing.

O Rio Ave FC, conta com apenas duas modalidades, o futebol e o futsal. O futebol tem equipas da formação desde os sub-7 aos sub-15 masculinas e femininas (a cargo do clube) e as equipas de sub-17, sub-19, sub-23 e equipa A masculina tal como a equipa A feminina (a cargo da SAD). No futsal tem equipa de iniciados, juvenis, juniores e seniores masculinos (a cargo do clube).

O Rio Ave Futebol Clube foi reconhecido oficialmente pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF) como Entidade Formadora Certificada com 5 Estrelas no Futebol Masculino e 4 Estrelas no Futebol Feminino, no âmbito do processo de Certificação de Entidades Formadoras, em 2025. Esta distinção resulta da avaliação de diversos critérios, como a organização e planeamento, a qualificação dos recursos humanos, as condições das

infraestruturas, a segurança e os desempenhos desportivos e académicos dos atletas. O selo de qualidade atribuído ao Rio Ave FC reforça o seu estatuto como uma referência no desenvolvimento formativo a nível nacional (Rio Ave Futebol Clube, 2025).

4.1.2. Infraestruturas

As infraestruturas do Rio Ave FC passam por o Estádio do Rio Ave FC com o campo principal e um campo de treino, onde decorrem os jogos e treinos da equipa A masculina do Rio Ave FC, e a academia, onde decorrem todos os treinos e jogos das restantes equipas de futebol do clube.

O Estádio do Rio Ave FC, também conhecido popularmente por estádio dos arcos, tem uma capacidade atual de 5 300 lugares. Este é conhecido pela sua proximidade com o centro da cidade, estando a 5 minutos a pé da estação de metro de Vila do Conde e a 2 minutos de carro do acesso à autoestrada (A-28), também é reconhecido pelo seu ambiente familiar.

Atualmente, um dos principais pontos críticos internos é a inoperacionalidade do Estádio dos Rio Ave FC para jogos da Primeira Liga (Observador, 2025). Esta situação, decorrente de problemas estruturais e da falta de cumprimento de requisitos técnicos e de segurança exigidos pela Liga Portugal, afeta profundamente a imagem do clube, a experiência dos adeptos e a própria performance desportiva da equipa.

Além disso, jogar fora do seu estádio representa: menor receita de bilheteira; desmobilização dos adeptos locais; perda de identidade e ambiente competitivo favorável em casa; custos adicionais com deslocações e logística. É um ponto sensível, porque afeta diretamente a operacionalidade do clube e a sua capacidade de gerar receitas e manter ligação com os adeptos.

No entanto, a presidente do Rio Ave FC, Alexandrina Cruz, anunciou recentemente que está prevista a retoma dos jogos no estádio do clube de Vila do Conde já na época 2025/2026 (Moreira, 2025). Caso esta previsão se concretize, a realização de eventos no exterior do estádio torna-se mais viável, uma vez que haverá novamente jogos a decorrer no recinto, ainda que possam existir limitações financeiras para a organização desses eventos. Importa ainda referir que estava inicialmente projetado que a nova bancada estivesse concluída até 2028 (S. Pereira, 2024), contudo, face aos acontecimentos recentes, este prazo poderá não ser cumprido.

É de salientar que o espaço envolvente ao Estádio do Rio Ave FC apresenta uma área exterior ampla e versátil, com elevado potencial para a realização de eventos. Localizado na Rua de D. Sancho I, o estádio beneficia de uma localização central e privilegiada, com fácil acesso a partir de diferentes pontos da cidade. A área exterior situa-se maioritariamente do lado nascente e poente do estádio, com uma extensão estimada de cerca de 4.000 a 5.000 metros quadrados de espaço utilizável, incluindo zonas pavimentadas, áreas verdes e espaços pedonais.

Além do mais o espaço é servido por acessos rodoviários diretos, com proximidade à Avenida General Humberto Delgado e à EN13, e inclui zonas de estacionamento nas imediações. Também dispõe de bons acessos pedonais e ciclovias, permitindo uma circulação fluida nos dias de maior afluência. Um dos elementos distintivos da área é a presença dos Arcos de Vila do Conde, que atravessam parte do espaço exterior, conferindo-lhe uma identidade visual forte e uma ligação simbólica à história e cultura da cidade.

A combinação entre os elementos paisagísticos, o património arquitetónico e a funcionalidade do espaço torna esta área particularmente adequada para a implementação de eventos pré-jogo. A sua dimensão, visibilidade e acessibilidade permitem criar ambientes

apelativos e integradores, que valorizam a experiência dos adeptos e reforçam a ligação do clube à comunidade local (Figura 3).

Figura 3 - Espaço exterior do Estádio do Rio Ave FC



Nota: Extraído do site do Turismo de Vila do Conde

4.1.3. Gestão Financeira

A gestão financeira do Rio Ave FC tem sido cautelosa, assente na manutenção de contas equilibradas e em ciclos de investimento prudentes. No entanto, nas últimas 3 épocas, após a descida para a II Divisão e rápida subida à I Divisão (apenas estiveram uma época na II Divisão) os resultados financeiros têm sido negativos. O clube apresentou resultados negativos (-5.8 milhões de euros) no final da época 2023/2024 (Tabela 1).

Apesar destes resultados, a entrada de um novo acionista, Evangelos Marinakis, através da sua empresa RAH Sports Investments Limited, assegura que a sociedade desportiva terá condições para suportar as perdas e inverter a tendência de resultados negativos que se

registaram no passado. Esta empresa detém 100.000 ações e 80% dos direitos de voto no clube. Marinakis é também proprietário dos clubes Olympiacos FC e Nottingham Forest FC, dois grandes clubes, um deles fazendo parte das principais ligas mundiais de futebol. Esta experiência na gerência de clubes de futebol por parte do investidor traz ao clube uma capacidade enorme de crescer através do conhecimento do mesmo.

Tabela 1 - Demonstração dos resultados por naturezas Rio Ave FC

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS
PERÍODO FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2024

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	Período	
		01/07/2023 a 30/06/2024	01/07/2022 a 30/06/2023
Vendas e prestações de serviços	17	5 824 431,71	5 791 986,49
<i>rendimentos de bilheteira</i>		118 580,92	111 014,24
<i>patrocínio e publicidade</i>		424 068,39	404 394,48
<i>direitos de transmissão</i>		5 150 000,04	5 149 999,96
<i>atividades comerciais</i>		131 782,36	126 577,81
<i>outros rendimentos de exploração</i>		-	-
Subsídios à Exploração	18	9 493,80	20 483,30
Fornecimentos e serviços externos	19	- 2 495 097,08	2 271 067,70
Gastos com o pessoal	20	- 10 333 213,83	9 053 764,55
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	21	4,89	72 165,32
Provisões (aumentos/reduções)	15	- 697 047,70	-
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizações (perdas/reversões)	21	2 500,00	-
Outros rendimentos e ganhos	22	5 539 966,65	1 902 641,20
Outros gastos e perdas	23	- 1 798 760,09	- 2 425 126,96
<i>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamentos e impostos</i>		-3 942 721,65	-6 107 013,54
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	24	- 1 834 763,09	1 341 373,62
<i>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</i>		-5 777 484,74	-7 448 387,16
Juros e rendimentos similares obtidos	22	115 896,16	-
Juros e gastos similares suportados	25	201 599,08	357 169,35
<i>Resultados antes de impostos</i>		-5 863 187,66	-7 805 556,51
Imposto sobre o rendimento do período			
Resultado líquido do período	11	-5 863 187,66	-7 805 556,51

Notas:

- a) - Estas informações financeiras referem-se às Demonstrações Financeiras do Rio Ave F.C. - Futebol, SAD
b) - A moeda de reporte é o Euro.

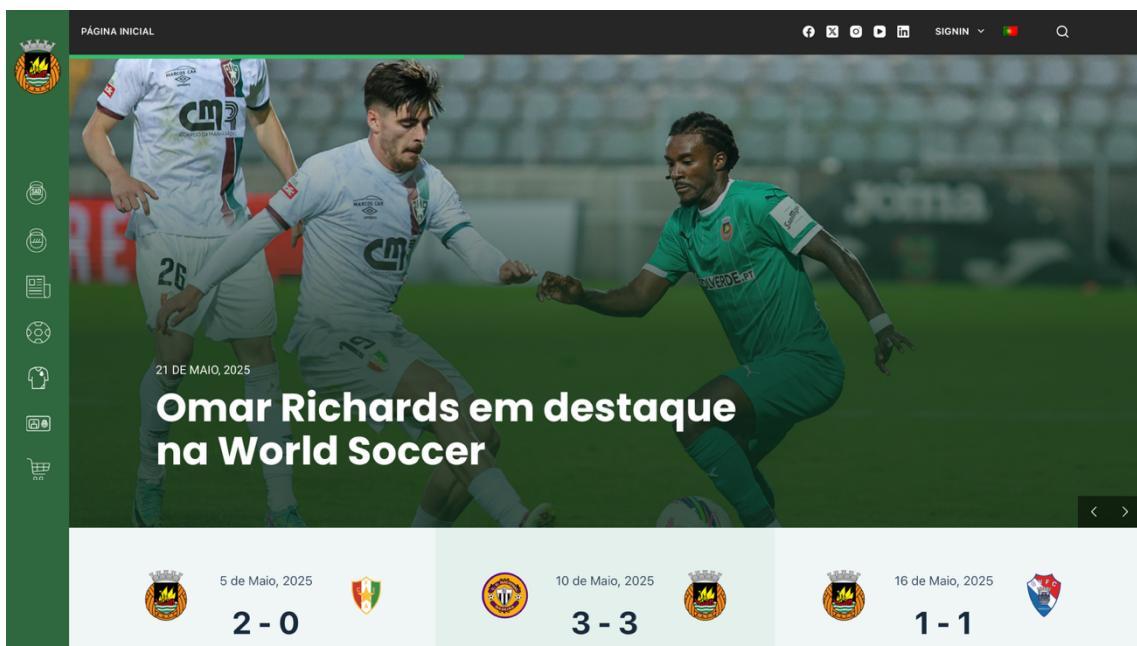
4.1.4. Presença nas plataformas digitais

O Rio Ave FC tem vindo a consolidar a sua presença nas plataformas digitais, reconhecendo a importância da comunicação online para fortalecer a ligação com os adeptos e promover a identidade do clube. Através do seu site oficial e de redes sociais como *Instagram, Facebook, X, LinkedIn* (uma comunicação mais profissional), *YouTube e TikTok*,

o clube mantém os seguidores informados sobre a atualidade desportiva, bastidores e iniciativas comunitárias.

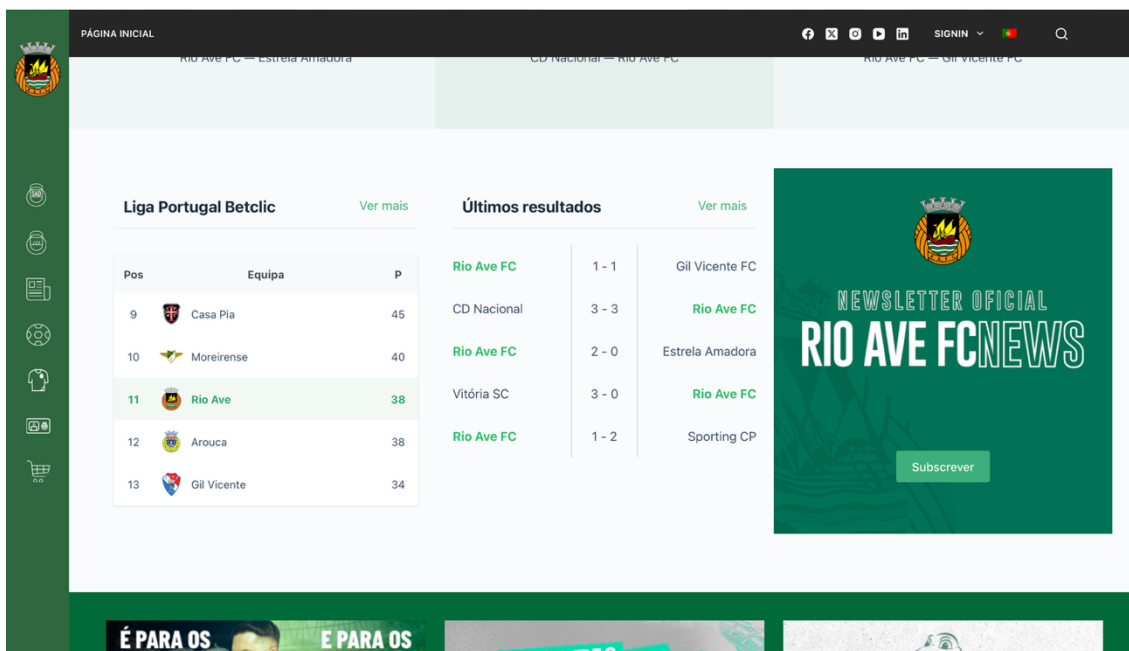
Analisando o site oficial do clube, na página inicial é apresentado um menu lateral com diferentes abas, no decorrer da página encontram-se as notícias em destaque, os resultados mais recentes da equipa sénior (Figura 4), tal como a classificação atualizada no principal campeonato e também a subscrição à *newsletter* (Figura 5). Mais abaixo encontram-se as últimas notícias publicadas (Figura 6) e os produtos de merchandising em destaque (Figura 7).

Figura 4 - Página inicial do site oficial do Rio Ave FC (1)



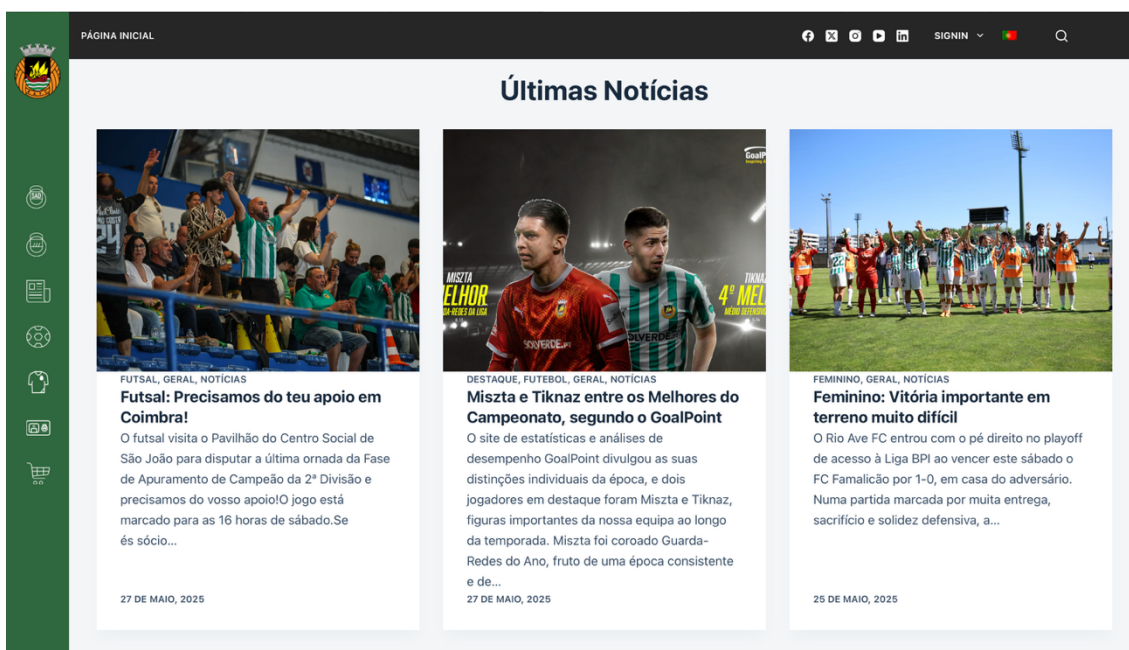
Nota: Extraído de Rio Ave Futebol Clube (2025)

Figura 5 - Página inicial do site oficial do Rio Ave FC (2)



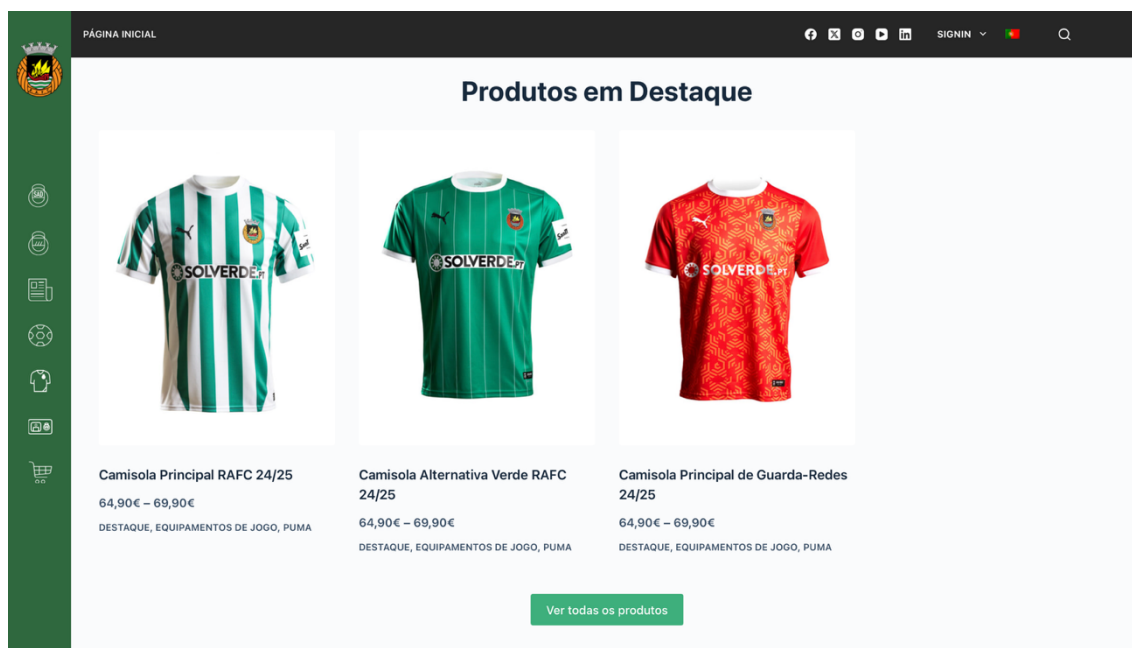
Nota: Extraído de Rio Ave Futebol Clube (2025)

Figura 6 - Página inicial do site oficial do Rio Ave FC (3)



Nota: Extraído de Rio Ave Futebol Clube (2025)

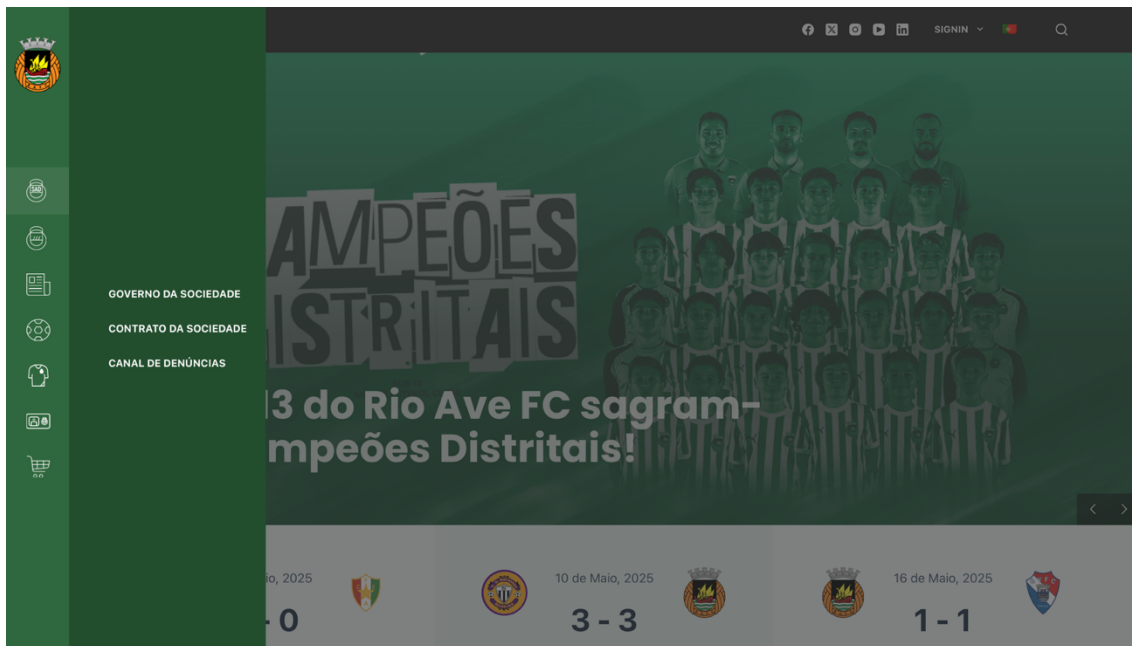
Figura 7 - Página inicial do site oficial do Rio Ave FC (4)



Nota: Extraído de Rio Ave Futebol Clube (2025)

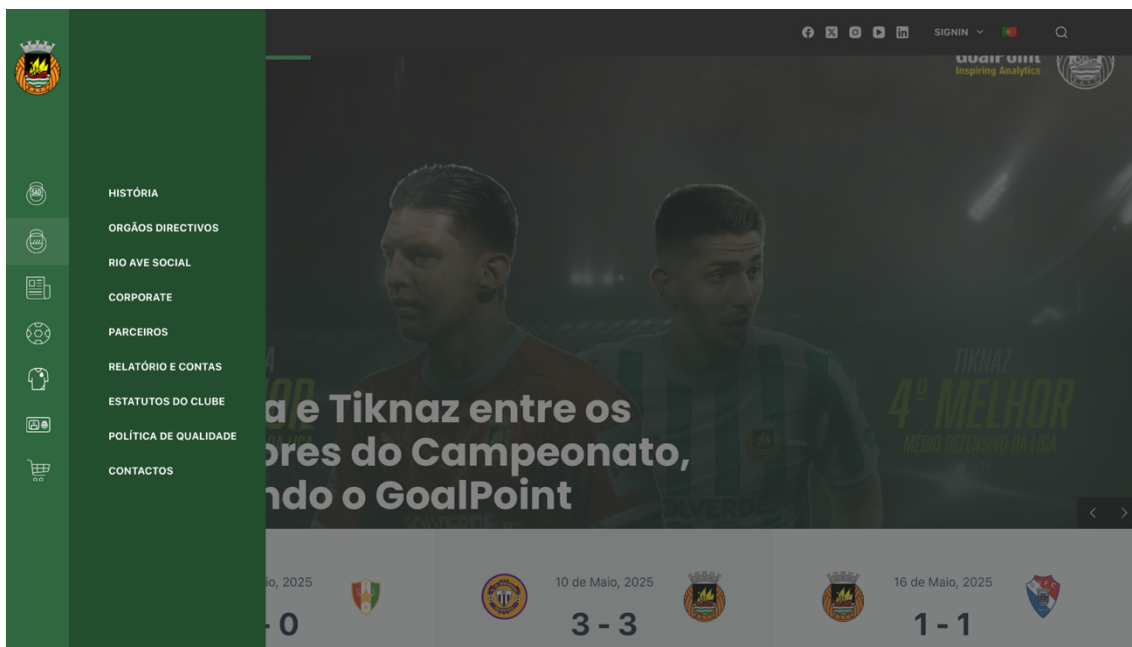
Observando agora o menu lateral, na aba “SAD”, encontram-se todas as informações relativas à sociedade, tal como o canal de denúncias (Figura 8). Na aba “Clube”, é possível encontrar desde a história do clube, passando por informações relativas à instituição, ações sociais, parceiros, gestão financeira, estatutos, tal como a sua política de qualidade e os contactos (Figura 9).

Figura 8 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (1)



Nota: Extraído de Rio Ave Futebol Clube (2025)

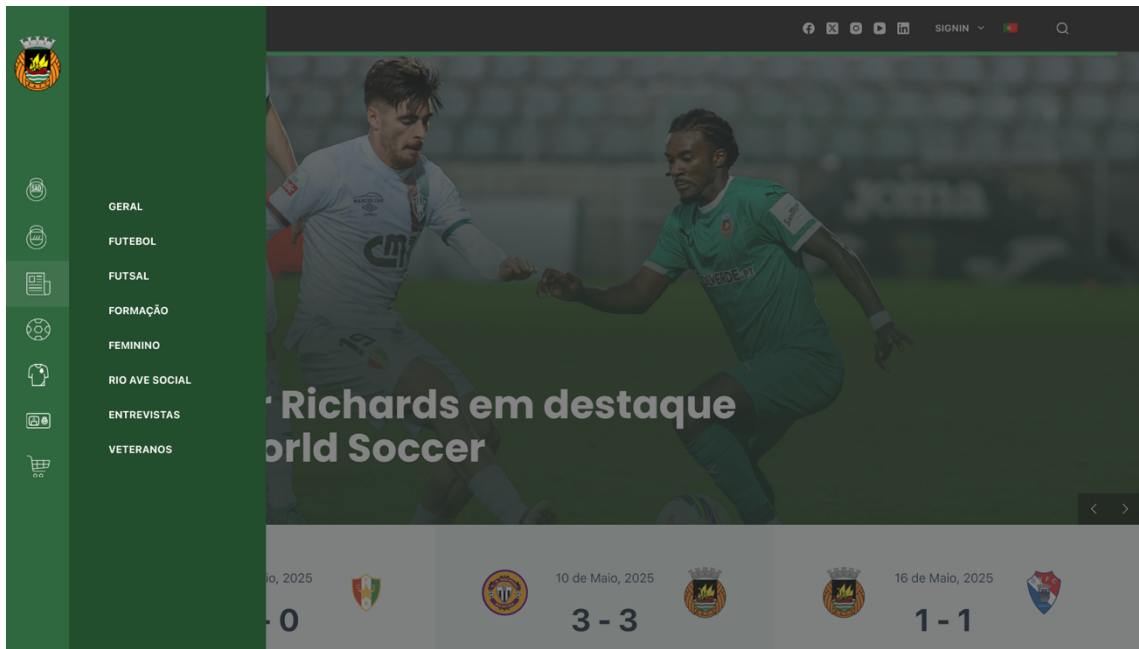
Figura 9 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (2)



Nota: Extraído de Rio Ave Futebol Clube (2025)

Na aba “Notícias” é onde toda a comunicação do site é publicada diariamente com todas as informações e ações realizadas pelo clube, esta está subdividida por tipo de conteúdo (Figura 10).

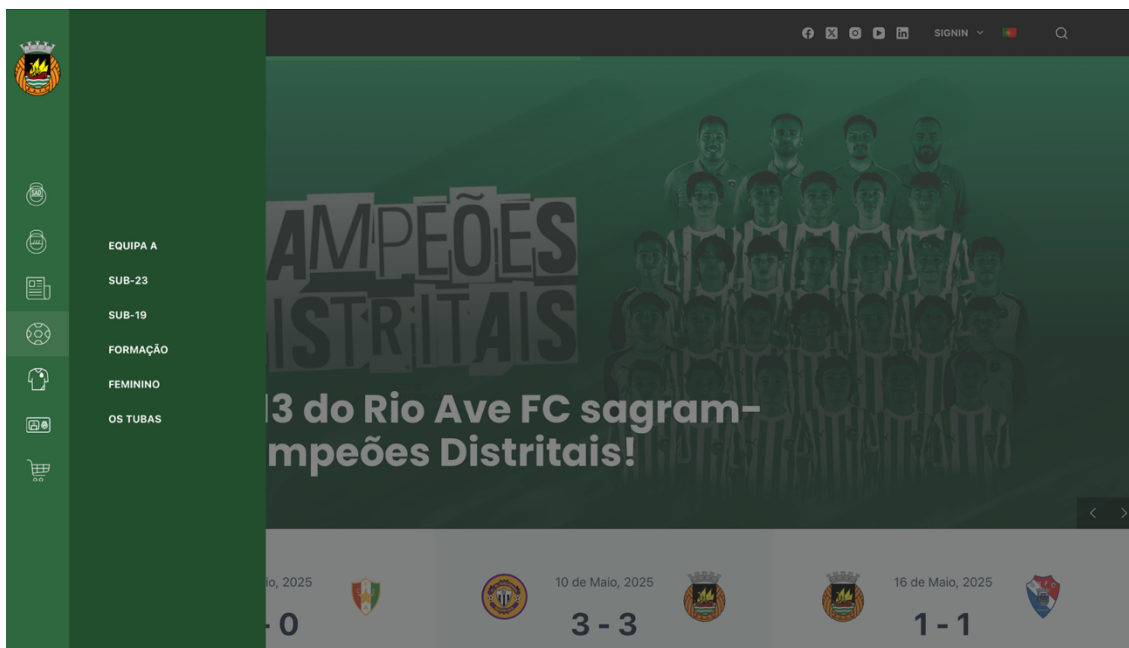
Figura 10 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (3)



Nota: Extraído de Rio Ave Futebol Clube (2025)

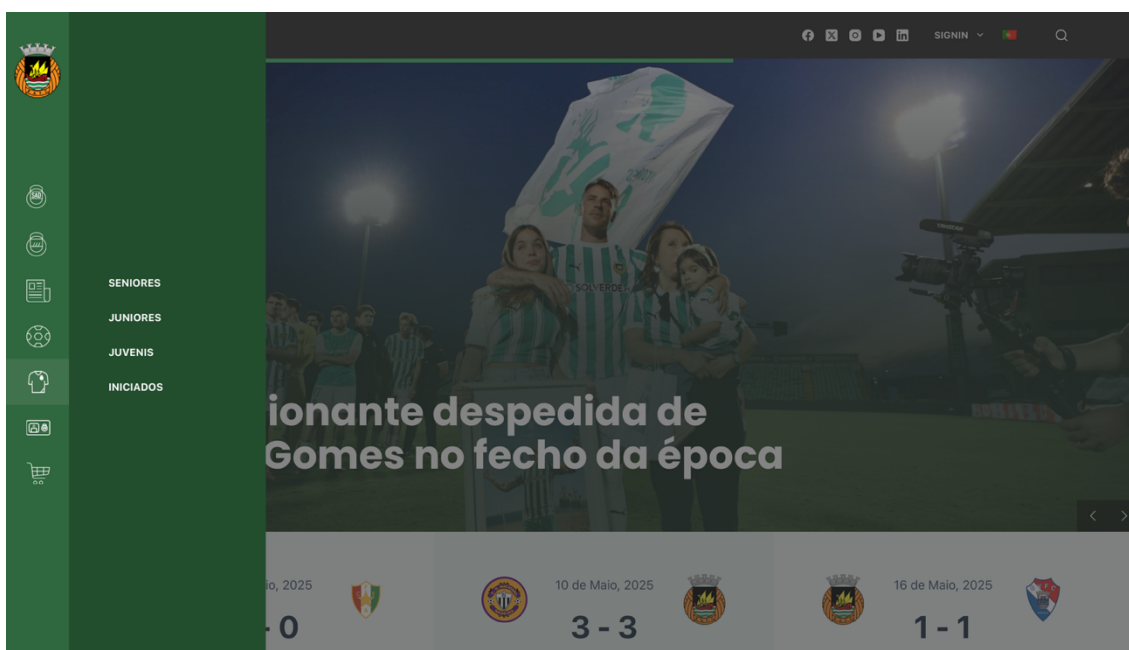
Já nas abas “Futebol” e “Futsal” existem todas as informações sobre todas as equipas do clube, desde o escalão mais baixo, os “Tubas”, aos seniores (Figura 11 e 12).

Figura 11 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (4)



Nota: Extraído de Rio Ave Futebol Clube (2025)

Figura 12 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (5)

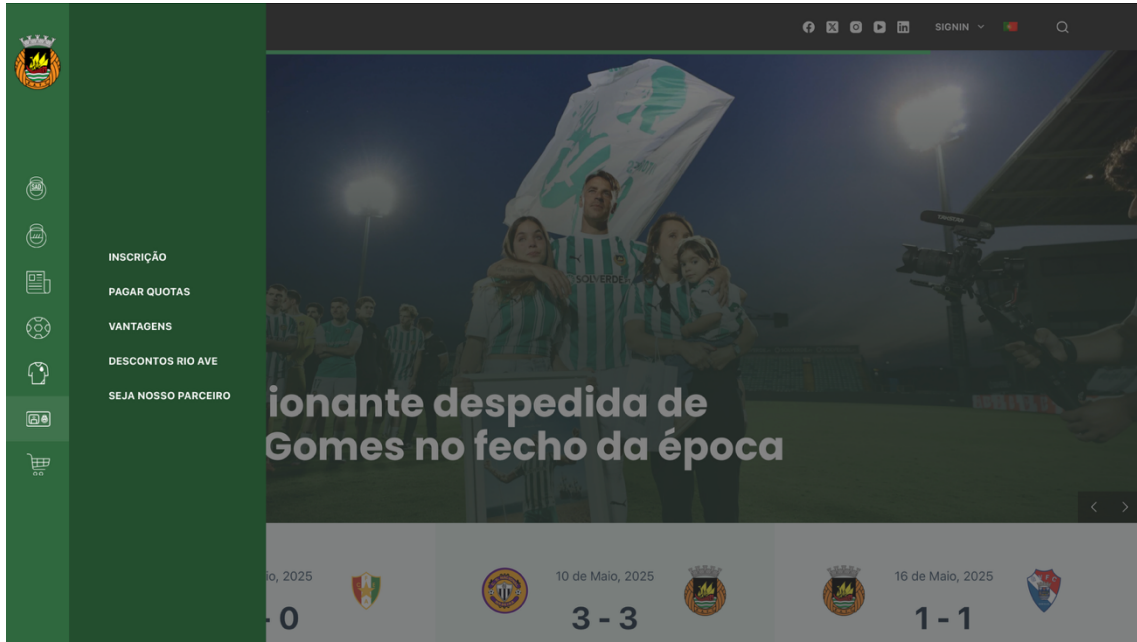


Nota: Extraído de Rio Ave Futebol Clube (2025)

Na área dos sócios é possível tornar-se sócio, pagar as quotas, saber as vantagens de ser sócio e quais os descontos que usufrui com o cartão, para além disso também permitido às

empresas se tornarem parceiras do cartão de sócio e oferecerem vantagens aos sócios (Figura 13).

Figura 13 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (6)



Nota: Extraído de Rio Ave Futebol Clube (2025)

Por fim, temos a aba “Loja” onde se podem comprar todos os produtos de *merchandising* disponíveis, comprar bilhetes e, novamente, pagar as quotas de sócio (Figura 14).

Figura 14 - Menu lateral do site oficial do Rio Ave FC (7)



Nota: Extraído de Rio Ave Futebol Clube (2025)

No site são visíveis alguns aspetos a melhorar, como conteúdos duplicados, existem duas abas para o pagamento de quotas, o seu SEO e a sua legibilidade (Figura 15), que necessitam de ser analisados. De uma forma geral, o site é de fácil navegação e satisfaz o seu propósito.

Figura 15 - Estatísticas SEO e legibilidade do site oficial do Rio Ave FC

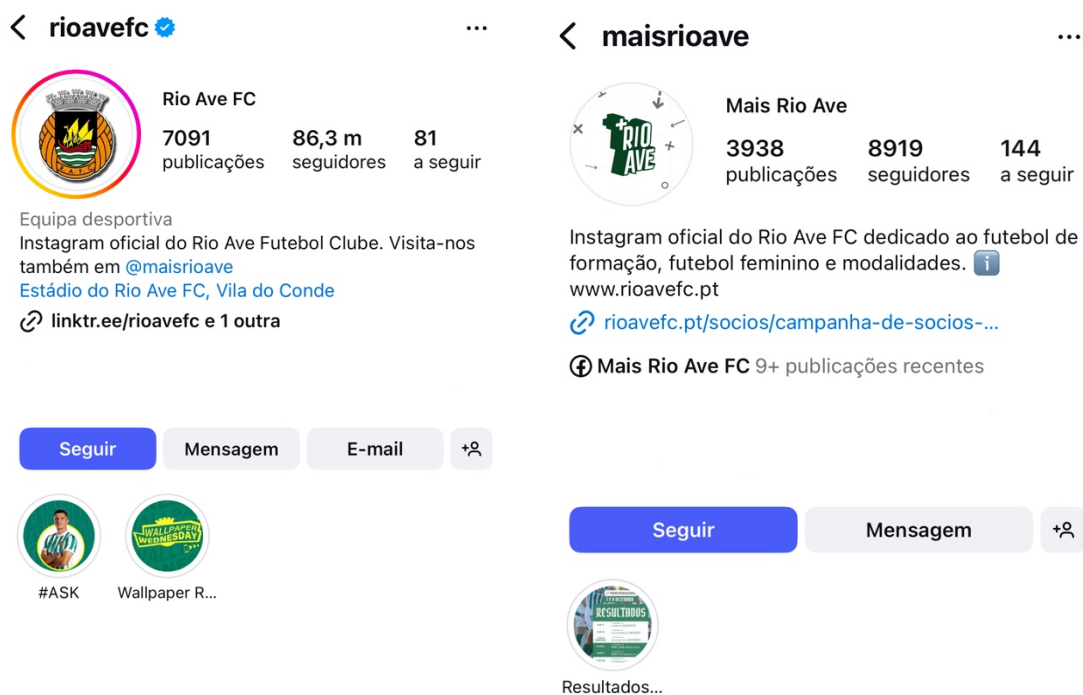


Nota: Extraído de Rio Ave Futebol Clube (2025)

Aprofundamos agora a pesquisa estatística e de conteúdos das diferentes redes sociais do Rio Ave FC. No *Instagram* o Rio Ave FC trabalha com duas contas a oficial, onde publica

maioritariamente conteúdos relativos à equipa sénior de futebol masculino, e a “Mais Rio Ave FC”, onde faz a comunicação das restantes equipas do clube. A conta oficial tem cerca de 86,3 mil seguidores, 66,1 mil interações e 2,4 milhões de visualizações. Os principais conteúdos publicados nesta página são, mensalmente, a eleição do golo e jogador do mês, em todos os jogos são lançadas cerca de 10 publicações relativas a este (*Highlights* do jogo, *man of the match*, conferência de imprensa, etc.), divulgação de ações sociais e campanhas na loja oficial, entre muitos mais (Instagram do Rio Ave). A conta do “Mais Rio Ave FC” regista cerca de 8,9 mil seguidores. Os conteúdos recorrentes, são a divulgação da agenda semanal de jogos e os seus resultados, fotos de jogos e treinos das equipas, atividade realizadas e desafios de bastidores.

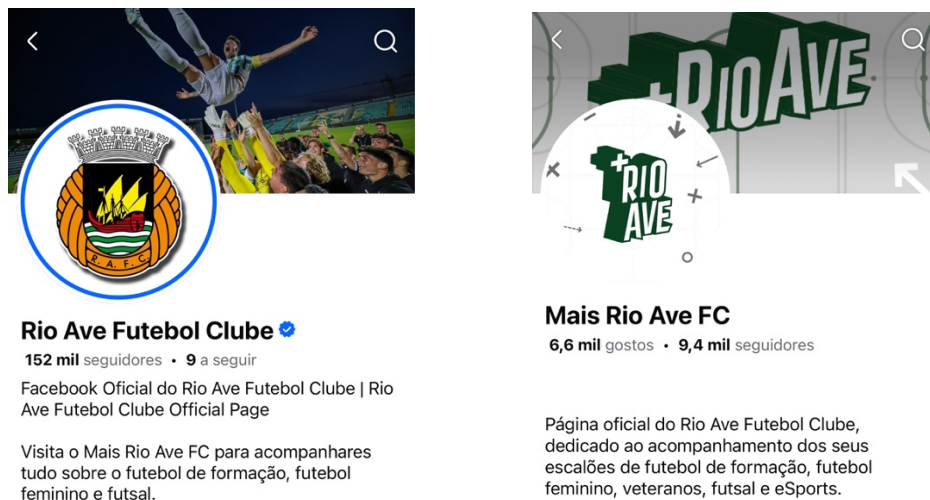
Figura 16 - Páginas de *Instagram* “Rio Ave FC” e “Mais Rio Ave FC”



Nota: Extraído a 27 de maio de 2025

No *Facebook* os conteúdos partilhados são espelhados com os do *Instagram*, na conta oficial o Rio Ave FC regista 152 mil seguidores, 46 270 interações e um alcance de 398 629 contas. Já na página do “Mais Rio Ave FC”, conta com 9,4 mil seguidores e 6,6 mil gostos.

Figura 17 - Páginas de *Facebook* “Rio Ave Futebol Clube” e “Mais Rio Ave FC”



Nota: Extraído a 27 de maio de 2025

Na rede social “X”, o conteúdo divulgado pelo Rio Ave FC é semelhante ao das duas redes sociais já faladas, e possui 42,2 mil seguidores.

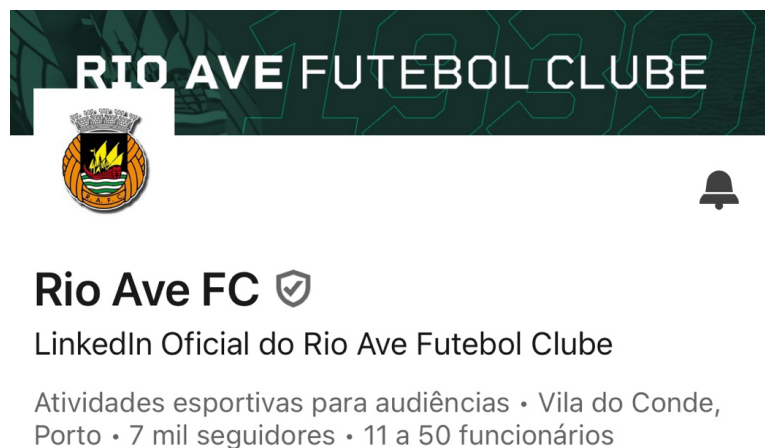
Figura 18 - Página do X do Rio Ave FC



Nota: Extraído a 27 de maio de 2025

No que diz respeito ao *LinkedIn*, o clube adota uma imagem mais profissional, contando com cerca de 7 mil seguidores, as suas publicações são maioritariamente a divulgação de ações sociais, atividades com os seus patrocinadores e campanhas.

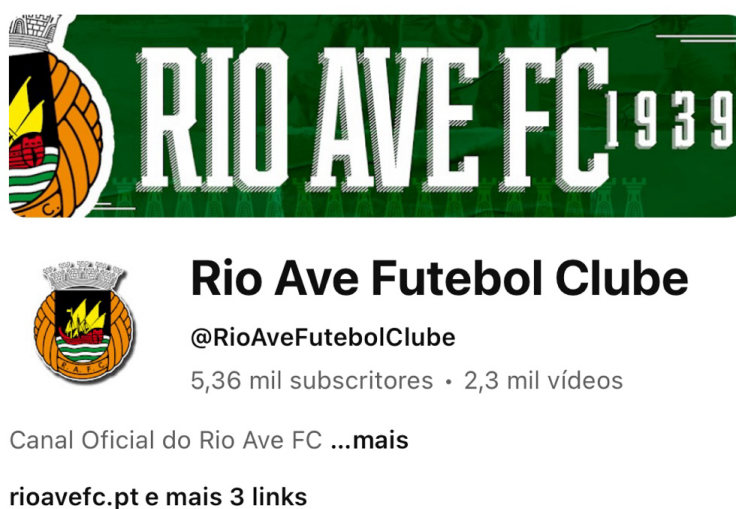
Figura 19 - Página do *LinkedIn* do Rio Ave FC



Nota: Extraído a 27 de maio de 2025

Já no *YouTube*, o clube possui apenas 5,35 mil subscritores, e os seus conteúdos são maioritariamente conferências de imprensa, contando também com alguns momentos importantes do clube e entrevista a jogadores e figuras do clube.

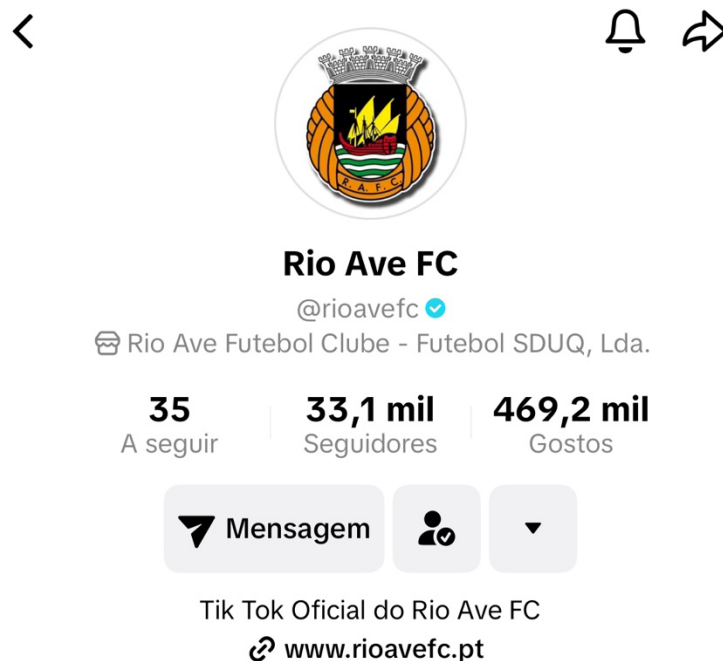
Figura 20 - Canal do *YouTube* do Rio Ave FC



Nota: Extraído a 27 de maio de 2025

Por fim, no *TikTok*, os conteúdos mais recorrentes são tendências na plataforma, desafios, *highlights* e vídeos com humor, alguns destes vídeos humorísticos tornaram-se virais contando com o maior número de visualizações da conta (o mais visualizado conta com cerca de 411 mil visualizações, a 23/05/2025). O Rio Ave FC possui cerca de 33,1 mil seguidores, 469,1 mil gostos e a sua média de visualizações por publicação é de 112 mil visualizações.

Figura 21 - Página do *TikTok* do Rio Ave FC



Nota: Extraído a 27 de maio de 2025

Concluindo, irão ser comparadas as métricas das redes sociais do Rio Ave FC com a de três clubes de futebol português com características parecidas às do Rio Ave FC, o Leixões SC, o Gil Vicente FC e AFS. Apenas será analisado o número de seguidores das quatro plataformas mais utilizadas, o *Instagram*, o *Facebook*, o *X* e o *TikTok*. Com base nos dados retirados das páginas oficiais dos clubes em cada rede social foi elaborada a tabela abaixo representada (Tabela 2). Através da análise do quadro é claro que o Rio Ave FC está melhor em relação aos três clubes selecionados e às quatro redes sociais escolhidas para analisar.

Tabela 2 - Número de seguidores das páginas de *Instagram* dos clubes: Rio Ave FC, Leixões SC, Gil Vicente FC e AFS

	Rio Ave FC	Leixões SC	Gil Vicente FC	AFS
<i>Instagram</i>	86,3 mil	83,8 mil	64,8 mil	27,4 mil
<i>Facebook</i>	152 mil	55 mil	123 mil	28 mil
<i>X</i>	42,2 mil	10,4 mil	11,2 mil	3,8 mil
<i>TikTok</i>	33,1 mil	3,8 mil	13,2 mil	2,4 mil

Nota: Elaboração própria

4.2. ANÁLISE EXTERNA

4.2.1. Análise PESTAL

A análise PESTAL é uma ferramenta estratégica que permite compreender o ambiente macroeconómico em que uma organização está inserida. Ao avaliar fatores externos de natureza política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental e legal, é possível identificar oportunidades e ameaças que podem influenciar o funcionamento e o desempenho de uma entidade.

Neste contexto, esta análise será aplicada ao caso do Rio Ave FC, o que permitirá uma visão mais abrangente dos desafios e das possibilidades que moldam a atuação do clube no panorama atual.

Análise Política

Nos últimos anos temos presenciado um clima de alguma instabilidade política em Portugal. Em janeiro de 2022, os portugueses concederam ao Partido Socialista uma maioria absoluta, um cenário raro na política nacional, que oferecia a promessa de estabilidade governativa por quatro anos. No entanto, cerca de ano e meio depois, essa estabilidade foi atirada pela janela devido a uma crise política (Nestal, 2025).

Temos assistido à ascensão da extrema-direita em Portugal, que podemos justificá-la, não só devido à figura que lidera o principal partido (Chega), como também à instabilidade política sentida por causa de escândalos de corrupção associados ao Partido Socialista que até 2022 tinha a maioria absoluta no parlamento (G1, 2024).

Novamente, em março de 2025, o primeiro-ministro, eleito em junho de 2022, foi envolvido num escândalo que levou à queda do governo e à realização de eleições antecipadas, levando à terceira eleição em três anos (Rei, 2025).

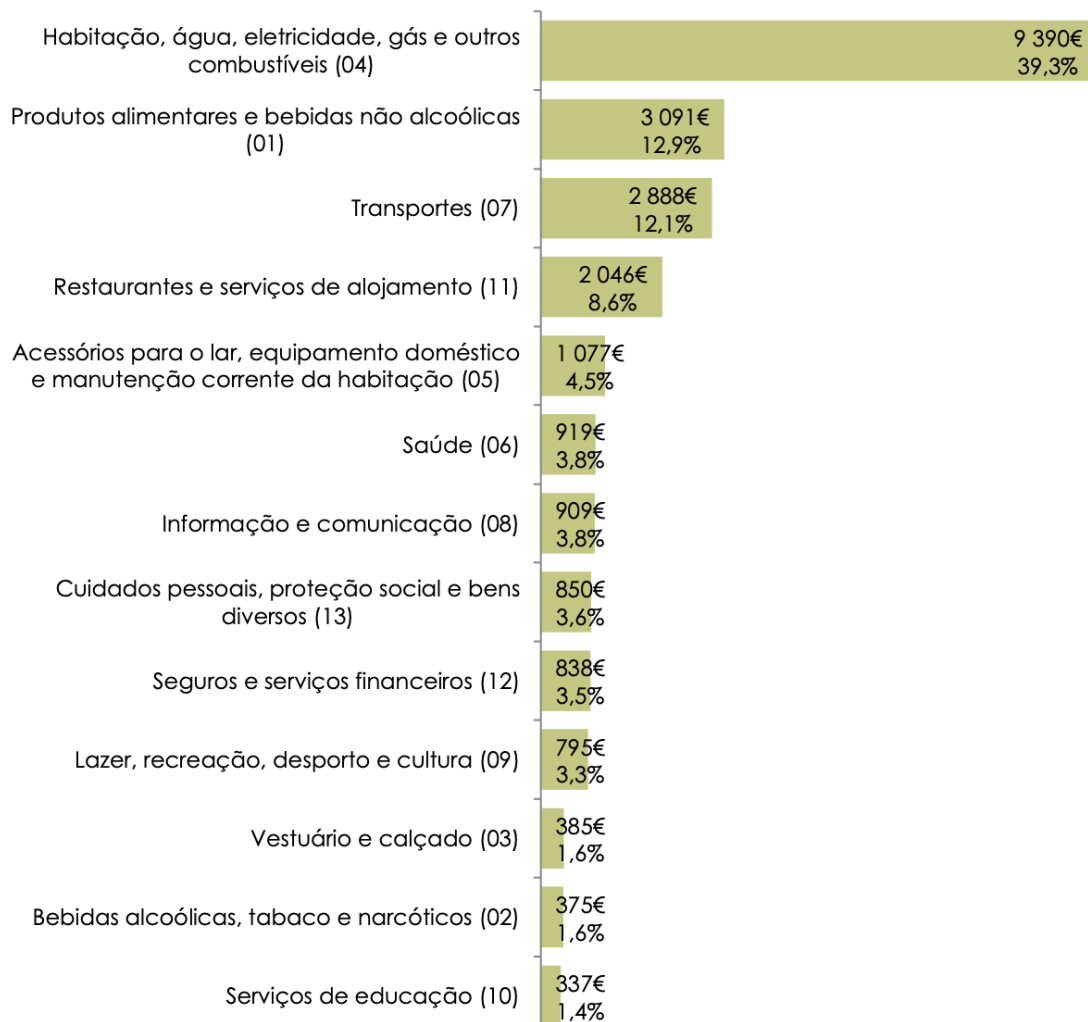
A realização de eventos desportivos em Portugal é vista como uma mais-valia para o aumento do turismo (Carapeto, 2025). Desta forma, a concretização de eventos no exterior do estádio é bem vista por parte das autarquias locais, que veem como uma forma de aumentar a visibilidade da cidade.

Por outro lado, a execução destes eventos implicam a obtenção de licenças, nomeadamente, de ruído, segurança, uso de espaço público, entre outras, o que pode ser visto como uma ameaça à realização deste tipo de eventos (Cardoso, 2024).

Análise Económica

Segundo dados do INE (Gráfico 1) os portugueses gastam, anualmente, em “Lazer, recreação, desporto e cultura”, cerca de 795 euros. Isto quer dizer que, em média, as famílias portuguesas despendem cerca de 66,25 euros dos seus rendimentos, por mês, nesta categoria que inclui o desporto. Esta quantia é dividida entre idas a museus, cinema, concertos, entre outros e o desporto tem de competir com todas estas opções para convencer as famílias a gastarem toda ou a maior parte desse montante em atividades desportivas, nomeadamente os eventos desportivos.

Gráfico 1 - Despesa total anual média por agregado, por divisão da COICOP, Portugal, 2022/2023



Nota: INE, Inquérito às Despesas das Famílias 2022/2023

Análise Social

Portugal é um país com uma identidade cultural profundamente enraizada na sua história, tradições, língua, religião e práticas quotidianas. Situado no extremo sudoeste da Europa, com uma população de cerca de 10 milhões de habitantes, Portugal combina elementos culturais herdados do passado com influências contemporâneas, sendo reconhecido pelo seu espírito acolhedor, pela riqueza do património cultural e pela forte ligação ao mar.

Além disso, a cultura portuguesa é marcada por uma profunda ligação à tradição, visível na música — com destaque para o fado, classificado como Património Imaterial da Humanidade pela UNESCO —, na literatura (com nomes como Luís de Camões, Fernando Pessoa e José Saramago), na gastronomia (famosa pelo bacalhau, azeite, vinho do Porto, entre outros), e nas festas populares e religiosas. As festividades, como o São João no Porto ou os Santos Populares em Lisboa, continuam a desempenhar um papel importante na coesão das comunidades.

A religião predominante é o catolicismo, que continua a exercer grande influência na vida social, ainda que o país tenha vindo a tornar-se mais secular nas últimas décadas. A língua portuguesa é uma das mais faladas no mundo devido ao passado colonial do país.

Portugal é também uma sociedade cada vez mais urbana e envelhecida, com desafios demográficos importantes, como o declínio da natalidade e o aumento da esperança de vida. A educação e a saúde são áreas prioritárias nas políticas públicas, com melhorias significativas desde a entrada na União Europeia em 1986.

É de salientar que o desporto tem um papel central na vida dos portugueses, não só como prática regular, mas também como elemento identitário e fator de mobilização social. O futebol é, de longe, o desporto mais popular e enraizado, sendo praticado desde a infância e acompanhado com grande paixão por todas as gerações. Clubes como o Sport Lisboa e Benfica, Futebol Clube do Porto e Sporting Clube de Portugal dominam o cenário nacional, enquanto a Seleção Nacional tem um impacto cultural enorme, especialmente após conquistas como o Campeonato Europeu de 2016 e a Liga das Nações de 2019 e 2025. Ídolos como Cristiano Ronaldo têm projeção mundial e são símbolo de orgulho nacional.

Além do futebol, outros desportos têm vindo a ganhar expressão, como o futsal, o andebol, o voleibol, o hóquei em patins, o atletismo, a canoagem, o surf e o judo. Portugal

também se tem destacado na organização de eventos desportivos internacionais e no incentivo à prática do desporto de base, promovendo estilos de vida saudáveis.

Portugal é um país onde a tradição e a modernidade convivem de forma harmoniosa, e onde a cultura é vivida de forma intensa e comunitária. O desporto, em especial o futebol, funciona como um espelho da sociedade — unificador, emocional e simbólico —, tendo um impacto profundo no quotidiano, na identidade nacional e na projeção internacional do país.

Vila do Conde é um município português situado no distrito do Porto, na região Norte, e integra a Área Metropolitana do Porto. Localiza-se junto ao oceano Atlântico e é atravessado pelo rio Ave, conferindo-lhe uma forte ligação ao mar e à natureza. O concelho tem cerca de 80 mil habitantes distribuídos por 21 freguesias, sendo a cidade de Vila do Conde a sede do município.

Com uma história rica, Vila do Conde remonta à época pré-romana, tendo tido grande importância durante os Descobrimentos Portugueses como estaleiro naval e ponto estratégico na costa atlântica. Um dos símbolos do seu património histórico é o Mosteiro de Santa Clara, fundado no século XIV, acompanhado pelo Aqueduto de Santa Clara, um dos maiores da Península Ibérica. O centro histórico preserva traços tradicionais com ruas estreitas e edifícios antigos que mantêm viva a identidade local.

Além do mais, o município combina o charme histórico com uma forte componente natural. Possui um extenso litoral com praias de qualidade, muitas delas galardoadas com Bandeira Azul, como as praias da Azurara, da Ladeira e de Mindelo, que atraem turistas e habitantes da região durante todo o verão. O Parque da Cidade João Paulo II e as áreas de reserva natural, como a Paisagem Protegida Regional do Litoral de Vila do Conde e Póvoa de Varzim, reforçam a atratividade ecológica e a qualidade de vida no concelho.

A economia de Vila do Conde assenta tradicionalmente na pesca, na agricultura e, sobretudo, na indústria têxtil, que continua a ser um dos pilares económicos do município. Nos últimos anos, o setor do turismo tem vindo a crescer, alavancado pela valorização do património histórico, pela gastronomia e pela proximidade ao Porto. A doçaria conventual, herança do Mosteiro de Santa Clara, é um ex-libris da região.

O desporto também ocupa um lugar relevante no município, sendo o Rio Ave Futebol Clube o principal emblema desportivo. Fundado em 1939, o clube representa Vila do Conde nas competições nacionais de futebol, tendo presença regular na Primeira e Segunda Ligas portuguesas.

Combinando tradição, cultura, mar e modernidade, Vila do Conde é um concelho com forte identidade, qualidade de vida e um crescente dinamismo social e económico.

Análise Tecnológica

Com base num estudo feito pelo INE (2025) no Dia Mundial da Internet com dados sobre a utilização da internet em Portugal em 2024. Nesse ano, 88,5% da população entre os 16 e os 74 anos usou a internet nos três meses anteriores à entrevista, e 90,6% das famílias tinham acesso à internet em casa. A principal atividade dos utilizadores foi comunicar e aceder à informação, destacando-se o uso de mensagens instantâneas (93,3%), a pesquisa de produtos ou serviços (87,9%) e o envio/receção de emails (86,7%).

A utilização da internet é praticamente universal até aos 24 anos, diminuindo com a idade. Também se observou que a taxa de utilização aumenta com o nível de rendimento. Apesar da crescente adesão, Portugal continua abaixo da média da União Europeia em termos de utilização da internet.

É importante destacar que, cerca de 82,5% dos utilizadores recorreram a equipamentos ou sistemas conectados à internet (Internet das Coisas), principalmente televisões (72,2%) e consolas de jogos (26%). Também houve uso significativo de dispositivos pessoais como relógios inteligentes (34,8%) e eletrodomésticos (27,1%).

Quanto à participação cívica, 19,6% expressaram opinião sobre temas políticos ou cívicos e 13,2% participaram em votações ou consultas online. Por outro lado, os principais motivos para a ausência de internet nas casas foram a falta de conhecimentos, o custo elevado do acesso e equipamentos, e a perceção de pouca utilidade.

Aliás, em Portugal, as principais formas de adquirir bilhetes para eventos de lazer, desportivos e culturais incluem a compra online, em pontos de venda físicos, por telefone e através de revendedores. A compra online é atualmente a forma mais utilizada, sendo feita através de plataformas especializadas como a Ticketline, BOL (Bilheteira Online), See Tickets ou Blueticket, bem como nos sites oficiais dos organizadores ou clubes, como os de estádios de futebol ou salas de espetáculos. Também é comum o uso de aplicações móveis dedicadas à bilhética.

Desta forma, os pontos de venda físicos, como lojas FNAC, Worten ou CTT, bem como as bilheteiras dos próprios espaços (teatros, estádios, entre outros), continuam a ser uma alternativa relevante, especialmente para públicos com menor literacia digital. A compra por telefone, embora cada vez menos comum, ainda é disponibilizada por algumas bilheteiras como forma de apoio ao cliente. Outra opção é a compra através de revendedores ou plataformas secundárias, embora estas últimas sejam muitas vezes alvo de críticas devido a preços inflacionados e à falta de fiabilidade.

A forma mais utilizada de compra em Portugal é a online, sobretudo entre os jovens e adultos até aos 54 anos com maior acesso à internet e maior familiaridade com meios

digitais. A conveniência, rapidez e possibilidade de escolher os lugares são fatores que tornam esta forma preferencial. Apesar disso, os canais físicos mantêm importância, especialmente entre os utilizadores mais velhos ou com menos competências digitais (INE, 2025).

Vale ressaltar que, em Portugal, a forma predominante de assistir a futebol continua a ser através da televisão tradicional, com canais como a Sport TV a transmitirem a maioria dos jogos da Primeira Liga e outras competições nacionais e internacionais. No entanto, as plataformas OTT (*Over-The-Top*) estão a ganhar popularidade, especialmente entre os públicos mais jovens e adeptos de soluções digitais.

A DAZN, anteriormente conhecida como Eleven Sports, é uma das principais plataformas OTT em Portugal, oferecendo transmissões de ligas internacionais como a Premier League, La Liga e Bundesliga. Segundo declarações do diretor-geral da DAZN Portugal, a plataforma tem entre 270.000 e 290.000 subscritores no país e está a explorar oportunidades para adquirir direitos de transmissão de futebol nacional, reconhecendo que a presença de conteúdo local é crucial para expandir a sua base de utilizadores (Dinheiro Vivo, 2024).

Outras iniciativas incluem o Canal 11, da Federação Portuguesa de Futebol, que transmite gratuitamente jogos de ligas inferiores, futebol feminino, futsal e seleções nacionais, tanto na televisão como online. O Benfica também lançou a sua própria plataforma OTT, a BTV, permitindo aos adeptos acederem a conteúdos exclusivos do clube.

Apesar do crescimento das OTTs, a televisão tradicional mantém uma posição dominante, especialmente entre os públicos mais velhos e em zonas com menor acesso à internet de alta velocidade. No entanto, a tendência indica uma crescente adoção das plataformas OTT, impulsionada pela flexibilidade, acessibilidade e variedade de conteúdos que oferecem.

Análise Ambiental

Portugal apresenta uma grande diversidade de paisagens e ecossistemas, fruto da sua localização geográfica entre o oceano Atlântico e a Península Ibérica, e das variações climáticas entre o norte mais húmido e o sul mais seco.

Do ponto de vista ambiental, o país tem investido significativamente na proteção da natureza, na promoção da sustentabilidade e na transição energética. Possui uma vasta rede de áreas protegidas, como o Parque Nacional da Peneda-Gerês, a Reserva Natural do Estuário do Tejo ou o Parque Natural da Ria Formosa, que conservam espécies endémicas e habitats de grande valor ecológico. Portugal alberga cerca de 35% da flora europeia e diversas espécies ameaçadas.

No setor energético, o país destaca-se pelo compromisso com fontes renováveis: mais de 60% da eletricidade produzida em 2023 teve origem em energia hídrica, eólica ou solar. Portugal comprometeu-se com a neutralidade carbónica até 2050, integrando estratégias europeias como o Pacto Ecológico Europeu e planos nacionais como o Plano Nacional Energia e Clima 2030 (PNEC). No entanto, o país continua a enfrentar desafios ambientais importantes, como a desertificação no interior sul, os fogos florestais durante os meses de verão, a pressão urbanística e turística nas zonas costeiras, bem como alguns focos de poluição hídrica (APA, 2025).

No contexto específico de Vila do Conde, município localizado no litoral norte de Portugal e atravessado pelo rio Ave, a componente ambiental é igualmente marcante. Vila do Conde possui zonas de elevado valor ecológico, como a Paisagem Protegida Regional do Litoral de Vila do Conde e Póvoa de Varzim, que abrange ecossistemas dunares, habitats de aves migratórias e flora autóctone. A cidade acolhe também a Reserva Ornitológica de

Mindeló, a primeira do género em Portugal, reconhecida pela sua importância na conservação de espécies avifaunísticas e ecossistemas costeiros (Câmara Municipal de Vila do Conde, 2025).

A nível urbano, o município tem investido na requalificação de espaços verdes, na promoção da mobilidade sustentável com a criação de ciclovias e percursos pedonais, e em projetos de educação ambiental nas escolas. As praias do concelho são frequentemente distinguidas com a Bandeira Azul, refletindo a qualidade ambiental e a segurança balnear.

Ainda assim, subsistem desafios, como a erosão costeira, a pressão urbanística sobre áreas sensíveis e alguns episódios de poluição no rio Ave. A Câmara Municipal de Vila do Conde tem vindo a implementar estratégias de reflorestação, campanhas de limpeza e programas locais de adaptação às alterações climáticas.

Análise Legal

Em Portugal, desde 1980, é proibido por lei o consumo de bebidas alcoólicas nas bancadas dos estádios durante eventos desportivos, como medida preventiva contra a violência no desporto. Apesar de terem sido introduzidas exceções ao longo dos anos — permitindo o consumo apenas em camarotes e zonas VIP — a legislação continua a restringir fortemente o acesso ao álcool no interior dos recintos. Esta realidade contrasta com a de muitos países europeus, como Alemanha ou Inglaterra, onde o consumo é mais liberalizado (Público, 2024).

Esta proibição, embora contestada por alguns clubes, pode representar uma mais-valia para a dinamização de eventos no exterior dos estádios, onde o consumo de bebidas alcoólicas é permitido. Assim, estas zonas exteriores surgem como espaços estratégicos para

atrair adeptos, aumentar o envolvimento dos fãs e potencializar receitas, respeitando a legislação vigente (Público, 2024).

4.2.2. Análise de concorrência

Como já foi referido, o desporto é uma forma de entretenimento que compete diretamente com outras opções de lazer e atividades culturais. Assim, nesta análise de concorrência, será feita uma reflexão sobre as principais alternativas à ida ao estádio do Rio Ave FC, considerando tanto atividades que ocorrem nas imediações do estádio, como outras opções disponíveis em Vila do Conde e, de forma mais ampla, na Área Metropolitana do Porto.

Em Vila do Conde, um dos eventos culturais de maior destaque é o "Curtas Vila do Conde", um festival internacional de curtas-metragens que atrai cerca de 20 mil espectadores por ano. Ainda na área das artes, o "Circular Festival de Artes Performativas" apresenta anualmente uma programação diversificada de teatro, dança e performance, sendo mais uma alternativa cultural atrativa para a população local.

Além dos eventos culturais, a prática e assistência a outras modalidades desportivas também representam concorrência direta para o Rio Ave FC. Clubes locais como o Ginásio Clube Vilacondense (diversas modalidades) e a ADCR Caxinas Poça da Barca (futsal) contam com o apoio da comunidade e podem, em certos casos, gerar maior envolvimento do que o próprio clube de futebol, dependendo das preferências dos vilacondenses.

Outra opção de lazer bastante comum é a ida ao Vila do Conde Porto Fashion Outlet, que funciona como um programa de fim de semana para muitas famílias, sendo por isso um concorrente relevante à ida ao estádio.

Se alargarmos a análise à Área Metropolitana do Porto, a concorrência torna-se ainda mais significativa. Os centros comerciais da região oferecem, para além de lojas, salas de cinema e eventos sazonais, como espetáculos no gelo durante o Natal, que se assumem como programas apelativos para toda a família. Para além disso, o Grande Porto acolhe regularmente concertos e espetáculos de grande dimensão, reforçando a sua posição enquanto polo cultural e de entretenimento.

Em suma, a escolha dos vilacondenses por assistir aos jogos do Rio Ave FC é influenciada por uma vasta oferta de atividades de lazer, culturais e desportivas, tanto em Vila do Conde como na região envolvente.

Tabela 3 - Análise de concorrência Rio Ave FC

Tipo de Concorrente	Exemplos	Localização	Características principais
Eventos culturais locais	Curtas Vila do Conde; Circular Festival de Artes Performativas	Vila do Conde	<ul style="list-style-type: none"> - Programação anual; - Público fiel e variado; - Foco em cinema, teatro, dança e performance; - Atraem milhares de visitantes.
Outras modalidades desportivas	Ginásio Clube Vilacondense; ADCR Caxinas Poça da Barca	Vila do Conde	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento comunitário forte; - Prática regular e jogos locais; - Atraem adeptos de modalidades específicas (futsal, natação, etc.).
Centros comerciais (lazer + compras)	Vila do Conde Porto Fashion Outlet	Vila do Conde	<ul style="list-style-type: none"> - Atividade familiar comum ao fim de semana; - Combina consumo, passeio e refeições; - Acesso fácil e estacionamento gratuito.
Cinema e grandes superfícies comerciais	Mar Shopping, Norte Shopping, Parque Nascente	Área Metropolitana do Porto	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecem cinema, restauração e entretenimento indoor; - Eventos sazonais (ex: pista de gelo no Natal); - Forte atratividade familiar.
Concertos e espetáculos de grande dimensão	Altice Forum Braga, Super Bock Arena, Coliseu do Porto	Grande Porto (Porto, Braga, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Espetáculos com artistas nacionais e internacionais; - Competições diretas em termos de datas e público-alvo jovem-adulto; - Promoção intensa e produção profissional.

Nota: Elaboração própria

4.3. ANÁLISE SWOT

Tabela 4 - Análise SWOT Rio Ave FC

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Forte ligação à comunidade e identidade histórica sólida • Reconhecimento oficial na formação (5 estrelas no masculino, 4 no feminino) • Presença digital destacada face a clubes concorrentes • Localização estratégica do estádio (centro da cidade, acesso fácil) • Investidor experiente no futebol internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Estádio inoperacional para jogos da Primeira Liga • Resultados financeiros negativos nas últimas épocas • Website com falhas técnicas e de organização • Oferta desportiva limitada a duas modalidades
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Retoma de jogos no estádio em 2025/2026 • Espaço exterior ao estádio ideal para eventos • Apoio das autarquias a eventos desportivos • Tendência crescente para consumo de desporto em plataformas digitais (OTT) • Legislação permite consumo de álcool fora dos estádios (vantagem para eventos externos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência de outras opções de lazer e clubes locais/regional • Instabilidade política que pode dificultar apoios e licenças • Limitações financeiras para execução de eventos e planos estratégicos • Alterações demográficas (envelhecimento da população) • Restrições ambientais e legais para uso do espaço exterior

Nota: Elaboração própria

5. PLANO DE ATIVAÇÃO PARA A ÉPOCA 2025/2026

5.1. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Para a definição dos objetivos do plano vamos utilizar a metodologia SMART, esta é amplamente utilizada em contextos de gestão, planeamento estratégico, desenvolvimento pessoal e avaliação de desempenho, com o intuito de definir metas claras, mensuráveis e realistas. A sigla SMART, que corresponde aos termos *Specific* (Específico), *Measurable* (Mensurável), *Achievable* (Atingível), *Relevant* (Relevante) e *Time-bound* (Temporalmente delimitado), foi introduzida por George T. Doran em 1981, no artigo “*There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives*”, publicado na revista *Management Review*. Doran (Doran, 1981) defendia que, para serem eficazes, os objetivos deveriam ser específicos, isto é, claramente definidos e sem ambiguidades; mensuráveis, permitindo avaliar o progresso; atingíveis, ou seja, realistas face aos recursos disponíveis; relevantes, no sentido de estarem alinhados com os propósitos e necessidades da organização; e delimitados no tempo, com prazos bem definidos.

De facto, este modelo tem vindo a ser consolidado por outros autores ao longo dos anos. Peter Drucker, considerado o pai da gestão moderna, já em 1954, com o conceito de *Management by Objectives* (MBO), sublinhava a importância de metas claras e mensuráveis como forma de orientar a ação e responsabilizar os colaboradores (Drucker, 1954). Mais tarde, Locke e Latham (1991), através da sua *Goal Setting Theory*, vieram demonstrar empiricamente que objetivos bem definidos, específicos e desafiantes contribuem para um melhor desempenho, desde que acompanhados por feedback e compromisso. Também Paul J. Meyer (Meyer, 2003), especialista em desenvolvimento

pessoal e liderança, contribuiu para a difusão da metodologia SMART, destacando a sua aplicabilidade em diversos contextos, nomeadamente na definição de metas pessoais e profissionais.

Em suma, os objetivos SMART permitem estruturar metas de forma clara e eficaz, facilitando o planeamento, a execução e a avaliação dos resultados, o que os torna uma ferramenta fundamental em vários domínios da gestão e da organização do trabalho. Desta feita, vamos definir objetivos estratégicos, de comunicação, operacionais e de avaliação.

5.1.1. Objetivos estratégicos

Os seguintes objetivos estão previstos para um ciclo de 3 a 5 anos:

- Afirmar o Rio Ave FC como referência nacional na criação de experiências de jogo entre clubes de pequena dimensão, até junho de 2028, garantindo presença regular na comunicação social desportiva como exemplo de boas práticas.
- Posicionar o clube como agente ativo na comunidade vilacondense, promovendo eventos que envolvam instituições locais e associações culturais e desportivas da região.
- Transformar a ida ao estádio numa atividade atrativa para diferentes públicos com eventos lúdicos e culturais que vão além do jogo em si.
- Aumentar em 25%, o número da assistência nos jogos em casa do Rio Ave FC até junho de 2028, através da realização eventos pré-jogo em pelo menos 75% dos jogos disputados no Estádio do Rio Ave FC.
- Realizar pelo menos 8 eventos pré-jogo por época desportiva, até junho de 2028, no exterior do Estádio do Rio Ave FC, com o objetivo de aumentar a atratividade dos

jogos em casa junto do público da região de Vila do Conde, promovendo a sua presença regular nos jogos.

5.1.2. Objetivos operacionais

Os seguintes objetivos estão previsto para um prazo de um ano:

- Atrair, na época 2025/2026, pelo menos 500 participantes em cada evento realizado no exterior do estádio do Rio Ave FC nos dias de jogo em casa.
- Aumentar em 15% a média de assistência dos jogos do Rio Ave FC até ao final da época 2025/2026, através da realização de eventos no exterior do estádio em dias de jogo.
- Alcançar pelo menos uma presença na comunicação social desportiva relativa aos eventos no exterior do estádio, na época desportiva 2025/2026.
- Realizar, até ao final da época 2025/2026, um evento no exterior do estádio em pelo menos um jogo em casa contra cada uma das três categorias de clubes (categoria 1, 2 e 3, mais à frente definidas), com o objetivo de diversificar a oferta de atividades nos diferentes perfis de jogo.
- Alcançar uma taxa de satisfação de 80% ou mais entre os participantes dos eventos (com base em inquéritos colocados no local) na época 2025/2026.

5.2. CALENDARIZAÇÃO E PLANEAMENTO DE EVENTOS

Para concretizar os objetivos definidos, propõe-se a criação do projeto intitulado “**À volta dos Arcos**”, com o slogan “**Mais que futebol, uma experiência**” (Figura 22). Este projeto será apresentado durante a pré-época como uma das principais apostas estratégicas do Rio Ave FC para a temporada 2025/2026. “À volta dos Arcos: Mais que futebol, uma experiência.” assumirá o papel de campanha oficial do clube, com o propósito de afirmar o Rio Ave FC como referência na criação de experiências de jogo entre os clubes de menor dimensão em Portugal.

Figura 22 - Exemplo de cartaz da campanha



Nota: Desenvolvido com a ajuda de inteligência artificial.

Através da realização de eventos no exterior do Estádio dos Arcos, o projeto pretende atrair um maior número de adeptos aos jogos em casa e reforçar a ligação entre o clube e a comunidade local. A sua promoção será contínua e integrada, com ações de comunicação online e offline desde o início da época, estando presente em todas as ativações desenvolvidas ao longo do ano.

Assim, para estruturar adequadamente este projeto, será realizado um planeamento detalhado e uma calendarização dos eventos a decorrer no exterior do estádio durante a temporada. Como ponto de partida, será elaborada uma simulação do calendário de jogos da Liga Betclíc, com base num sorteio próprio, considerando as equipas já confirmadas para a época 2025/2026. Esta simulação permitirá uma organização mais realista e antecipada, garantindo uma preparação eficaz e coerente ao longo de toda a competição.

Com base nesse calendário, os adversários do Rio Ave FC nos jogos em casa serão organizados em três categorias distintas, de acordo com o seu impacto esperado e características específicas:

- **Categoria 1:** os três grandes clubes – Benfica, Porto e Sporting;
- **Categoria 2:** clubes com maior proximidade geográfica – Famalicão, AVS, Moreirense, Gil Vicente, SC Braga e Vitória SC;
- **Categoria 3:** restantes equipas participantes – Arouca, Tondela, Alverca, Casa Pia, Estrela da Amadora, Estoril, Nacional e Santa Clara.

Esta segmentação permitirá uma abordagem estratégica e diferenciada para cada grupo, ajustando os eventos ao perfil dos jogos, à afluência prevista de público e ao contexto de cada jornada.

De igual modo, para cada uma das categorias, será desenvolvido um tipo específico de evento, com respetivo plano de ações operacionais, estimativas orçamentais, forma de implementação e modelo de distribuição. Este planeamento tem como objetivo não só aumentar a assistência aos jogos, mas também fortalecer o sentimento de pertença e envolvimento da comunidade com o clube, transformando cada dia de jogo numa experiência mais rica e memorável.

5.2.1. Calendário de jogos

Para a elaboração desta simulação de calendário foi definido que o início do campeonato da Liga Portugal Betclic na época 2025/2026 será no fim de semana de 8 a 10 de agosto de 2025 e o fim de 17 a 19 de abril de 2026. Serão consideradas pausas internacionais da FIFA nas datas de 1 a 9 de setembro de 2025 (eliminatórias do Mundial 2026), 6 a 14 de outubro de 2025 (amistosos internacionais) e 10 a 18 de novembro de 2025 (amistosos internacionais). Desta feita, a tabela abaixo apresenta as jornadas, data e adversários dos jogos realizados no estádio do Rio Ave FC na próxima época, através da simulação feita. A vermelho estão os jogos com clubes de categoria 1, a amarelos os jogos com clube de categoria 2 e a verde os jogos com clubes de categoria 3.

Tabela 5 - Calendário de jogos simulado para a época 2025/2026

Jornada	Data	Adversário
2	15/08/2025	Famalicão
3	22/08/2025	Benfica
5	12/09/2025	Estoril
8	03/10/2025	Sporting
9	17/10/2025	Arouca
13	21/11/2025	Casa Pia
15	05/12/2025	Gil Vicente
16	12/12/2025	Moreirense
17	19/12/2025	Alverca
23	30/01/2026	Estrela da Amadora
24	06/02/2026	Santa Clara
25	13/02/2026	Braga
26	20/02/2026	Vitória
28	06/03/2026	Porto
31	27/03/2026	Tondela
32	03/04/2026	AVS
33	10/04/2026	Nacional

Nota: Elaboração própria

5.2.2.Planeamento de eventos

Apresentam-se abaixo três tabelas com a caracterização dos eventos previstos para cada categoria. É importante salientar que algumas ações poderão ser ajustadas ou canceladas, dependendo das condições meteorológicas, fator que foi considerado no plano de contingência mas pode ainda assim não ser ultrapassado. Os orçamentos apresentados são meramente estimativos e sujeitos a variações, podendo incluir despesas que venham a revelar-se desnecessárias ou, pelo contrário, omitir custos que possam surgir. Como referido anteriormente, este plano foi concebido como uma base para a próxima época, pelo que poderá – e deverá – ser ajustado ao longo da temporada, de forma a garantir uma maior eficácia na concretização dos objetivos definidos.

Neste seguimento, a avaliação do cumprimento dos objetivos será feita com base em métricas que permitam medir o impacto das ações desenvolvidas. Serão consideradas, a contagem do número de participantes nos eventos, a assistência registada nos jogos, o grau de satisfação dos participantes apurado através de inquéritos, o retorno sobre o investimento (ROI) e a comparação entre o número de ações planeadas e as efetivamente implementadas.

Primeiramente será apresentada a proposta de evento destinada aos jogos frente ao Sporting, Benfica e Porto. Sendo estas equipas as mais mediáticas do futebol português, é habitual que, sempre que visitam estádios de menor dimensão, a lotação se aproxime da sua capacidade máxima, o que reduz a necessidade de ações específicas para atrair público.

Assim, o principal objetivo deste evento será proporcionar momentos de entretenimento que incentivem os adeptos a chegar mais cedo ao estádio. Para isso, propõe-se a criação de uma zona de animação com oferta gastronómica, ativação de marca por parte dos patrocinadores do Rio Ave FC e atividades lúdicas ligadas ao universo do futebol.

Tabela 6 - Proposta de evento de categoria 1

Tipo de evento	Categoria 1
Público-alvo	Adeptos de ambas as equipas.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Food trucks</i> • <i>Spots</i> de patrocinadores • Atividades lúdicas relacionadas ao futebol (mediante requisição à Sport TV)
Orçamento	<p>Total estimado: 354,10€</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenças ocupação de via pública: 42,20€ • Licença ruído: 31,90€ • Segurança (já incluído no orçamento para cada jogo no estádio)

	<ul style="list-style-type: none"> • Gerador portátil (apoio elétrico): 180€ • Eletricidade (já incluído no orçamento para cada jogo no estádio) • Comunicação offline (cartazes, panfletos, etc.): 100€
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação com pelo menos duas semanas de antecedência. • Contactar food trucks, patrocinadores, Sport TV. • Contactar Câmara Municipal de Vila do Conde para a obtenção de licenças. • Montagem na manhã do dia do jogo e desmontagem após o intervalo do jogo.
Distribuição	Entrada livre ao público.
Receitas esperadas	<p>Total estimado: 1750€</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Food trucks</i>: 250€/unidade (supondo a presença de 4, total de 1000€) • Patrocinadores: <ul style="list-style-type: none"> - Stand simples no exterior (com folhetos ou amostras): 250€ - Ativação com interação/jogos/brindes: 400€ <p>(supondo a presença de um de cada tipo, total de 750€)</p>
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de participantes no evento: 600-800 pessoas • Aumento esperado da assistência ao jogo: +300 adeptos no estádio • Nível de satisfação do público: ≥85% avaliação positiva • ROI: 394,1%
Plano de Contingência	<p><u>Risco de chuva:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aluguer de uma tenda grande comum

	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação prévia com o público sobre possíveis alterações <p><u>Ausência ou cancelamento de <i>food trucks</i>/patrocinadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Lista de suplentes de outros <i>food trucks</i>/patrocinadores.• Estabelecer cláusulas contratuais com penalização por desistência tardia.
--	--

Nota: Elaboração própria

De seguida, será apresentada a proposta de evento para jogos contra clubes com proximidade geográfica. Nestes eventos, não se trata apenas de atrair os vilacondenses a ir ver o jogo, mas também os habitantes da cidade do clube visitante. Como tal, a proposta de evento assenta na criação de um espaço dinâmico e atrativo no exterior do estádio, com o objetivo de enriquecer a experiência dos adeptos nos dias de jogo e promover um ambiente de proximidade, cultura e fair-play.

Assim sendo, a iniciativa inclui uma feira gastronómica, que contará com a presença de restaurantes e pastelarias tanto de Vila do Conde como da cidade da equipa visitante, oferecendo aos adeptos a oportunidade de conhecer e saborear especialidades típicas de ambas as regiões. Este intercâmbio gastronómico procura valorizar os produtos locais e criar um ambiente de partilha cultural entre os adeptos.

Complementarmente, está prevista a realização de atuações culturais, com a participação de grupos e artistas locais, contribuindo para a valorização do património cultural da região e proporcionando momentos de animação e entretenimento antes do início da partida.

Por fim, será dinamizada uma ação de promoção do fair-play entre adeptos, através da circulação de uma moldura temática que incentiva à captura de fotografias conjuntas entre adeptos de equipas adversárias. Quem participar nesta iniciativa terá a possibilidade de rodar

uma roleta de brindes, reforçando o espírito positivo e a convivência saudável entre diferentes fações. Esta abordagem integrada visa transformar os momentos que antecedem os jogos em verdadeiras celebrações da cultura, da gastronomia e dos valores desportivos.

Tabela 7 - Proposta de evento de categoria 2

Tipo de evento	Categoria 2
Público-alvo	Habitantes da cidade de Vila do Conde e da cidade do clube visitante.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Feira gastronómica: convidar restaurantes e pastelarias, tanto da cidade de Vila do Conde como da cidade do clube visitantes, para estarem presentes dando a conhecer a gastronomia típica das cidades. • Atuações culturais: contratar grupos culturais e artistas locais para atuar no evento. • Promoção do fair-play: circulação de uma moldura para a captura de fotos entre adeptos adversários com recompensa através de uma roleta de brindes.
Orçamento	<p>Total estimado: 2 522,60€</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenças ocupação de via pública: 42,20€ • Licença para palco: 8,50€ • Licença ruído: 31,90€ • Segurança (já incluído no orçamento para cada jogo no estádio) • Gerador portátil (apoio elétrico): 180€ • Eletricidade (já incluído no orçamento para cada jogo no estádio) • Comunicação offline (cartazes, panfletos, etc.): 100€

	<ul style="list-style-type: none"> • Tendas para os restaurantes/pastelarias: 120€/unidade, supondo a presença de 4 participantes, total de 480€ • Palco 4x3m: 350€ • Tenda p/ palco 5x5m: 250€ • Som e luz técnica: 400€ • Cachet grupo cultural: 500€ • Roleta em PVC: 150€ (gasto necessário apenas no primeiro evento) • Moldura em PVC: 30€ (gasto necessário apenas no primeiro evento)
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação com pelo menos um mês de antecedência. • Contactar restaurantes/pastelarias. • Contratar grupo cultural/artista local. • Alugar palcos, tendas, etc. • Mandar produzir moldura e roleta (só necessário no primeiro evento deste tipo). • Contactar Câmara Municipal de Vila do Conde para a obtenção de licenças. • Montagem no dia anterior ao jogo e desmontagem após o fim do jogo.
Distribuição	Portadores de bilhete para o jogo têm entrada gratuita. Restantes visitantes pagam 5€.
Receita esperada	Total estimado: 2 050€

	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada: 1250€ (supondo a entrada de 250 pessoas que não possuam bilhete para o jogo). • Restaurantes/pastelarias: 200€/cada (supondo a presença de 4, total de 800€)
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de participantes no evento: 300-400 pessoas • Aumento esperado da assistência ao jogo: +150 adeptos no estádio • Nível de satisfação do público: $\geq 80\%$ avaliação positiva • ROI: -18,7%
Plano de Contingência	<p><u>Risco de chuva:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aluguer de uma tenda grande comum • Comunicação prévia com o público sobre possíveis alterações <p><u>Falhas técnicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificação técnica 24 horas antes e no dia do evento. <p><u>Ausência ou cancelamento de restaurantes/pastelarias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de suplentes de outros restaurantes/pastelarias. • Estabelecer cláusulas contratuais com penalização por desistência tardia. <p><u>Baixa adesão do público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plano de última hora com ações de marketing (ex.: divulgação mais frequentes nas redes sociais, promoções e vales à entrada, etc.).

Nota: Elaboração própria

Finalmente, é apresentada a proposta de evento para os jogos frente aos restantes clubes. Nestes encontros, em que a afluência de público pode ser menos expressiva, torna-se essencial atrair o maior número possível de pessoas da região, criando momentos que associem o jogo a uma experiência apelativa e de convívio. Para tal, são propostos dois formatos distintos de evento, adaptados à época do ano.

Nos jogos que se realizam nos meses com previsão de bom tempo (jornadas 5, 31 e 33), o evento assume a forma de um “*Sunset*”, com um ambiente descontraído e apelativo, que inclui a atuação de um DJ e a presença de *food trucks*, criando um espaço jovem, informal e atrativo para os residentes.

Nas restantes jornadas, é proposto um formato mais familiar, designado por “Dia em Família”, que contará com insufláveis e animadores infantis para entreter os mais novos, e um porco no espeto como elemento central da componente gastronómica, promovendo o convívio entre famílias e grupos de amigos. Estes eventos visam criar uma ligação mais forte entre o clube e a comunidade, incentivando a ida ao estádio mesmo em jogos com menor projeção.

Tabela 8 - Proposta de evento de categoria 3

Tipo de evento	Categoria 3
Público-alvo	<p><i>Sunset</i>: Jovens vilacondenses e da região (+16 anos)</p> <p>Dia em família: Famílias vilacondenses e da região</p>
Ações	<p><u>Jornada 5, 31 e 33 (meses com previsão de bom tempo): <i>Sunset</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • DJ • <i>Food trucks</i> <p><u>Restantes jornadas: Dia em família</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Insufláveis • Animadores infantis • Porco no espeto
Orçamento	<p>Total estimado Sunset: 3 012,60€</p> <p>Total estimado Dia em família: 1 262,20€</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenças ocupação de via pública: 42,20€ • Licença para palco: 8,50€ • Licença ruído: 31,90€ • Segurança (já incluído no orçamento para cada jogo no estádio) • Gerador portátil (apoio elétrico): 180€ • Eletricidade (já incluído no orçamento para cada jogo no estádio) • Comunicação offline (cartazes, panfletos, etc.): 100€ • Palco 3x3m: 250€ • Som e luz técnica: 400€ • Cachet DJ: 2 000€ • Porco no espeto c/ serviço: 600€ • Animador infantil (2 horas): 40€ • Insuflável: 300€
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação com pelo menos duas semanas de antecedência. • Contactar food trucks/empresa de porco no espeto. • Alugar palco/insuflável. • Contratar DJ/animador infantil.

	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar Câmara Municipal de Vila do Conde para a obtenção de licenças. • Montagem na manhã do dia do jogo e desmontagem após o intervalo do jogo.
Distribuição	<p>Sunset: Portadores de bilhete para o jogo pagam 2€. Restantes visitantes pagam 6€.</p> <p>Dia em família: Portadores de bilhete para o jogo a entrada é gratuita. Restantes visitantes pagam 3€.</p>
Receita esperada	<p>Total estimado sunset: 5 800€</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada: 5 000€ (supondo a entrada de 1 000 pessoas com bilhete de jogo, e 500 sem bilhete de jogo) • <i>Food trucks:</i> 200€/unidade (supondo a presença de 4, total de 800€) <p>Total estimado Dia em família: 1 500€</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada: 1 500€ (supondo a entrada de 500 pessoas que não possuem bilhete de jogo)
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de participantes no evento: 1500 pessoas • Aumento esperado da assistência ao jogo: +100 adeptos no estádio • Nível de satisfação do público: ≥75% avaliação positiva • ROI: 92,5% (<i>Sunset</i>) e 18,9% (Dia em família)
Plano de Contingência	<p><u>Risco de chuva:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aluguer de uma tenda grande comum, com capacidade para o palco do DJ no Sunset.

	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação prévia com o público sobre possíveis alterações <p><u>Falhas técnicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Verificação técnica 24 horas antes e no dia do evento. <p><u>Ausência ou cancelamento de restaurantes/pastelarias:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Lista de suplentes de outros restaurantes/pastelarias.• Estabelecer cláusulas contratuais com penalização por desistência tardia. <p><u>Baixa adesão do público:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Plano de última hora com ações de marketing (ex.: divulgação mais frequentes nas redes sociais, ofertas e brindes à entrada, etc.).• Parcerias com escolas.• Entrada gratuita no Dia em família.
--	---

Nota: Elaboração própria

6. CONCLUSÃO

O presente relatório procurou dar resposta a uma problemática concreta que afeta muitos clubes de pequena e média dimensão em Portugal: a baixa afluência de público aos jogos, especialmente por parte da população local que, embora residente nas imediações do estádio, não se identifica plenamente com o clube da sua terra. Tendo como foco o Rio Ave Futebol Clube, onde foi realizado o estágio curricular, o trabalho desenvolveu um plano estratégico e operacional de ativação de eventos no exterior do estádio, com o objetivo de aumentar a atratividade dos jogos e, conseqüentemente, melhorar as taxas de assistência ao longo da época desportiva 2025/2026.

Para sustentar esta proposta, iniciou-se o relatório com uma revisão da literatura que abordou temáticas fundamentais para a compreensão do comportamento do consumidor de desporto, nomeadamente o papel das emoções, as motivações e barreiras para a presença no estádio, a importância da experiência do adepto, e a relevância crescente do entretenimento e das tendências digitais no consumo desportivo. Destacaram-se modelos teóricos como o Modelo de Contínuo Psicológico (PCM) de Funk e James (2001, 2006), que explica o grau de envolvimento dos adeptos com uma equipa, e o conceito de atmosfera do estádio como elemento-chave na satisfação e lealdade comportamental.

Concluiu-se que a experiência do adepto transcende o jogo em si, sendo influenciada por fatores sociais (como o sentimento de pertença a uma comunidade de adeptos), psicológicos (identificação emocional com o clube), físicos (conforto e ambiente do estádio) e contextuais (facilidade de acesso, custo, concorrência com outros tipos de entretenimento). Esta perspetiva sustentou a proposta de realizar eventos no exterior do estádio, com o objetivo de

oferecer experiências complementares ao jogo e atrair novos públicos, especialmente aqueles que ainda não desenvolveram uma ligação afetiva com o clube.

Seguiu-se um diagnóstico rigoroso, que incluiu uma análise interna e externa ao Rio Ave FC. A análise interna evidenciou os principais pontos fortes do clube, como a sua localização privilegiada, a proximidade do estádio ao centro urbano, a forte presença digital nas redes sociais, e o prestígio do seu trabalho na formação de jovens atletas. Identificaram-se também fragilidades importantes, como a gestão financeira deficitária, a inoperacionalidade recente do estádio para jogos oficiais e a limitação de recursos para investir em grandes produções.

A análise externa, através da matriz PESTAL, revelou oportunidades, como o apoio potencial das autarquias a eventos com impacto comunitário e a crescente valorização do desporto como forma de lazer e identidade cultural. No entanto, também identificou ameaças relevantes, como a instabilidade política e a necessidade de licenças e autorizações complexas para a realização de eventos. A análise da concorrência mostrou que o Rio Ave FC, embora com menos notoriedade nacional, apresenta um desempenho digital superior a clubes de dimensão semelhante, o que reforça a sua capacidade de comunicação com o público jovem. A análise SWOT consolidou estas observações, destacando como a realização de eventos pode transformar-se numa vantagem competitiva para o clube.

Com base neste enquadramento, foi elaborado um plano de ativação dividido em três categorias de eventos — grande, média e pequena dimensão — adaptadas ao perfil dos jogos. Este plano propõe 3 tipos de eventos a serem realizados ao longo da época 2025/2026, integrando dimensões culturais, gastronómicas, musicais, infantis e desportivas. Cada evento foi pensado para responder a motivações distintas dos adeptos e da população local, criando um ambiente mais envolvente antes dos jogos e promovendo o estádio como um espaço de encontro, convívio e entretenimento. A calendarização detalhada, a definição de

objetivos operacionais, a estimativa de custos e receitas, bem como os indicadores de desempenho (como número de participantes, ROI e satisfação dos adeptos), conferem viabilidade e aplicabilidade prática à proposta.

Em síntese, este relatório demonstra que a realização de eventos no exterior do estádio, quando integrados numa estratégia de marketing desportivo centrada na experiência do adepto, pode representar uma ferramenta eficaz para aumentar a atratividade dos jogos, promover o sentimento de pertença à comunidade e contribuir para a sustentabilidade dos clubes de menor dimensão. O caso do Rio Ave FC exemplifica como a inovação, mesmo com recursos limitados, pode ser uma alavanca de crescimento e diferenciação num contexto altamente competitivo. A médio e longo prazo, esta abordagem poderá não só aumentar a assistência média aos jogos, como também contribuir para a construção de uma base de adeptos mais diversa, jovem e participativa.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

Apesar da robustez do plano apresentado e do rigor aplicado ao longo deste trabalho, importa reconhecer algumas limitações que condicionam a aplicabilidade imediata e a generalização dos resultados obtidos. A principal limitação prende-se com o carácter teórico do plano proposto, que não foi implementado no terreno, impossibilitando a medição prática do seu impacto na assistência aos jogos ou na perceção dos adeptos. A ausência de dados empíricos limita, assim, a validação da eficácia das ações desenvolvidas.

Acresce ainda que a operacionalização deste plano depende fortemente de variáveis externas, como a confirmação da retoma dos jogos no Estádio do Rio Ave FC, a disponibilidade orçamental do clube, a colaboração com entidades públicas e privadas e a obtenção de licenças legais necessárias à realização dos eventos (nomeadamente ao nível de segurança, ruído e uso do espaço público). Estas condicionantes podem afetar não só o calendário previsto como também a dimensão dos eventos planeados.

Para além disso, importa referir que o estudo se centra num caso específico, o Rio Ave FC, com características próprias ao nível da estrutura organizacional, dimensão territorial e perfil da base de adeptos. Por essa razão, a sua replicação em outros contextos poderá exigir adaptações significativas, o que limita a generalização direta dos resultados. Adicionalmente, o plano calendarizado refere-se exclusivamente à época 2025/2026, estando, por isso, sujeito a fatores sazonais e logísticos que podem alterar ou inviabilizar a realização de determinadas atividades. Por fim, o comportamento dos adeptos de futebol encontra-se em constante transformação, especialmente entre os mais jovens, cada vez mais inclinados a consumir conteúdos desportivos por via digital, o que exige que qualquer plano de ativação seja revisto e atualizado com frequência para se manter relevante.

Apesar destas limitações, o trabalho permite traçar várias recomendações práticas para o futuro. Em primeiro lugar, sugere-se a realização de uma fase piloto, com a implementação de um número reduzido de eventos em jogos selecionados da época 2025/2026. Esta abordagem permitirá testar a execução logística, recolher feedback direto dos participantes e fazer ajustamentos antes de uma aplicação mais alargada. É também recomendável que essa implementação seja acompanhada por um sistema de avaliação contínuo, utilizando as métricas definidas ao longo deste relatório, como o número de participantes, a evolução da assistência média, o grau de satisfação dos adeptos e o retorno sobre o investimento. Estas métricas permitirão aferir, de forma objetiva, a eficácia das ações implementadas.

Paralelamente, é fundamental envolver a comunidade local no processo, desde entidades públicas, como a Câmara Municipal e juntas de freguesia, até aos parceiros privados, como restaurantes, cafés, produtores regionais, associações culturais e empresas locais. Esta colaboração não só facilita a viabilidade logística e financeira dos eventos, como reforça o sentimento de pertença e de identidade coletiva. A integração de estratégias digitais, como ativações online, desafios nas redes sociais ou transmissões em direto dos eventos, pode ainda complementar a experiência física, alargando o alcance da iniciativa e aproximando públicos mais jovens e conectados.

Por último, sugere-se que o modelo apresentado neste relatório seja considerado como uma base adaptável para outros clubes de dimensão semelhante ao Rio Ave FC. Trabalhos futuros poderão testar esta estratégia em diferentes contextos, permitindo validar a sua eficácia e identificar boas práticas replicáveis. Além disso, recomenda-se que este plano de eventos seja integrado numa estratégia mais ampla de posicionamento do clube, em articulação com a comunicação digital, a fidelização de adeptos, o merchandising e as ações

de responsabilidade social. Só uma abordagem integrada poderá garantir um impacto duradouro na ligação entre o clube e a sua comunidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, A., & O'Shea, M. (2013). The links between reasons for game attendance of a new professional sports league and revenue management: an exploratory study. In *Int. J. Revenue Management* (Vol. 7, Issue 1).
- APA. (2025). *Agência Portuguesa do Ambiente*. <https://apambiente.pt/>
- Bladen, C., Kennell, J., Abson, E., & Wilde, N. (2017). *Events Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315695204>
- Bodet, G. (2011). Consumer Behaviour in Sport and Events. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 193–195. <https://doi.org/10.1080/16184740903554181>
- Câmara Municipal de Vila do Conde. (2025). *Paisagem Protegida Regional do Litoral de Vila do Conde e Reserva Ornitológica de Mindelo*. <https://www.cm-viladoconde.pt/servicos/servicos-municipais/ambiente/paisagem-protegida-regional-do-litoral-de-vila-do-conde-e-reserva-ornitologica-de-mindelo>
- Caminero-Granja, J. A., Pajares, J., & Martin-Cruz, N. (2022). Sports Events and Project Management. A PM2 Proposal. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(2), 323–337. <https://doi.org/10.3926/jiem.3722>
- Carapeto, J. (2025, April 1). *O impacto dos eventos no turismo atual em Portugal*. T News. https://tnews.pt/nova-geracao-o-impacto-dos-eventos-no-turismo-atual-em-portugal/?doing_wp_cron=1748598272.1680929660797119140625
- Cardoso, G. (2024, September 16). *Alvará para Eventos: Por Que é Essencial e Como Conseguir*. Lets Blog. <https://lets.events/blog/alvara-para-eventos-por-que-e-essencial-e-como-conseguir-o-seu/>
- Delia, E. B., Nicole Melton, E., Sveinson, K., Cunningham, G. B., & Lock, D. (2022). Understanding the Lack of Diversity in Sport Consumer Behavior Research. *Journal of Sport Management*, 36(3), 265–276. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0227>
- Dinheiro Vivo. (2024, August 19). *DAZN tem objetivo de ter entre 270 e 290 mil subscritores em Portugal*. https://dinheirovivo.dn.pt/dazn-tem-objetivo-de-ter-entre-270-e-290-mil-subscritores-em-portugal?utm_source=chatgpt.com
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11), 35–36.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Eco Sapo. (2024, October 2). *Mais de metade dos jovens estão dispostos a pagar para ver desporto, de acordo com o "Global Sports Survey" da PwC*. <https://eco.sapo.pt/2024/10/02/mais-de-metade-dos-jovens-estao-dispostos-a-pagar-para-ver-desporto-de-acordo-com-o-global-sports-survey-da-pwc/>
- European Commission. (2021). *PM² project management methodology: guide 3.0.1*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2799/022317>
- Fernández-Vázquez, J. J. (2005). *Vademécum de Protocolo y Ceremonial Desportivo*. Editorial Paidotribo.
- Funk, D. C., & James, J. (2001). The Psychological Continuum Model: A Conceptual Framework for Understanding an Individual's Psychological Connection to Sport. In *Sport Management Review* (Vol. 4).
- Funk, D. C., & James, J. D. (2006). *Consumer Loyalty: The Meaning of Attachment in the Development of Sport Team Allegiance*.

- G1. (2024, March 12). *Discurso antissistema, anti-imigração e contra a corrupção: o que explica a ascensão da extrema direita em Portugal*. G1. <https://g1.globo.com/podcast/o-assunto/noticia/2024/03/12/o-que-explica-a-ascensao-da-extrema-direita-em-portugal.ghtml>
- INE. (2025). *90,6% das famílias com acesso à internet em casa*.
- Jørgensen, S., Kort, P. M., & Zaccour, G. (2009). Optimal pricing and advertising policies for an entertainment event. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 33(3), 583–596. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2008.08.005>
- Khudiyev, M., & Szabó, Z. (2020). Consumer behavior in sports marketing in the context of football. *Studia Mundi – Economica*, 7(2), 51–64. <https://doi.org/10.18531/studia.mundi.2020.07.02.51-64>
- Kim, K., Weldon, A. M., & Malik, T. (2010). Effects of residency and entertainment events on quality, satisfaction, and future intentions. *Tourism Analysis*, 15(6), 713–724. <https://doi.org/10.3727/108354210X12904412050017>
- Kim, M. J., & Mao, L. L. (2021). Sport consumers motivation for live attendance and mediated sports consumption: a qualitative analysis. *Sport in Society*, 24(4), 515–533. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1679769>
- König, K. (2024, September 11). *Real Madrid sell most season tickets for 2024/25 season in La Liga, Barcelona 15th*. Diario Sport. https://tribuna.com/en/news/realmadrid-2024-09-11-real-madrid-sell-most-season-tickets-for-202425-season-in-la-liga-barcelona-15th/?utm_source=chatgpt.com%20https://footystats.org/pt/spain/la-liga/attendance
- Liga Portugal. (2025). *Liga Portugal*. <https://www.ligaportugal.pt/>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). A Theory of Goal Setting and Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16(2), 480. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Manchester United FC. (2024, May 22). *Season tickets for 2024/25 sell out in record time*. https://www.manutd.com/en/news/detail/man-utd-confirms-that-season-tickets-and-executive-club-tickets-sold-out-for-2024-25?utm_source=chatgpt.com%20https://m.statbunker.com/competitions/HomeAttendance?comp_id=596&utm_source=chatgpt.com
- Máquina do Esporte. (2022, July 18). *Público jovem acompanha mais esporte, diz pesquisa da Nielsen e LaLiga Tech*. <https://maquinadoesporte.com.br/futebol/publico-jovem-acompanha-mais-esporte-diz-pesquisa-da-nielsen-e-laliga-tech/>
- Marktest. (2004, December 28). *Ir ao futebol*. <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~6ac.aspx>
- Mayer, K. C., & Hungenberg, E. (2020). Sport attendance behavior spectrum: motivators, constraints and context. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(3), 566–587. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-04-2020-0070>
- Melnick, J. (1993). Searching for Sociability in the Stands: A Theory of Sports Spectating. In *Journal of Sport Management* (Vol. 7). Human Kinetics Publishers, Inc.
- Meyer, P. J. (2003). *Attitude is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*. Meyer Resource Group, Incorporated.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>
- Moreira, T. (2025, May 11). *Rio Ave: «Na próxima época jogaremos no nosso estádio»*. A Bola. <https://www.abola.pt/futebol/noticias/rio-ave-na-proxima-epoca-jogaremos-no-our-so-estadio-2025051113221238867>

- Nestal, C. (2025, March 14). *A instabilidade política de que não precisávamos e o risco que nos espera*. Público. <https://www.publico.pt/2025/03/14/opiniao/opiniao/instabilidade-politica-nao-precisavamos-risco-espera-2125908>
- Observador. (2025, March 31). *Rio Ave joga até ao final da época em Paços de Ferreira devido a danos no estádio*. <https://observador.pt/2025/03/31/rio-ave-joga-ate-ao-final-da-epoca-em-pacos-de-ferreira-devido-a-danos-no-estadio/>
- Pereira, M., Silva, S., & Silva, D. (2020). Marketing Digital na Organização de Eventos: A Visão de Profissionais de Marketing. *Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia*. <https://www.researchgate.net/publication/345626846>
- Pereira, S. (2024, May 19). *Rio Ave: Costinha confirmado no Olympiakos e nova bancada até 2028*. TVI Notícias. <https://tvi.iol.pt/noticias/rio-ave/costinha/rio-ave-costinha-confirmado-no-olympiakos-e-nova-bancada-ate-2028>
- Piscopo, M. R. (2012). Gestão Estratégica de Eventos a Partir da Rede de Valor. *Revista de Gestão e Secretariado*, 3(2), 127–152. <https://doi.org/10.7769/gesec.v3i2.151>
- Público. (2023, May 18). *Maioria interessa-se por cultura apesar de valorizar mais outros sectores | Cultura*. <https://www.publico.pt/2023/05/18/culturaipsilon/noticia/maioria-interessase-cultura-apesar-valorizar-sectores-2050134>
- Público. (2024, September 21). *Clubes portugueses defendem reintrodução de álcool nos estádios*. <https://www.publico.pt/2024/09/21/desporto/noticia/clubes-portugueses-defendem-reintroducao-alcool-estadios-2105007>
- Rei, J. (2025, May 17). *Eleição em Portugal: como país “estável” chega à 3ª eleição em 3 anos, em meio a acusações de corrupção*. BBC News Brasil. <https://www.bbc.com/portuguese/articles/cvqv4dvd704o>
- Rio Ave Futebol Clube. (2025, May 14). *Rio Ave FC renova distinção de Entidade Formadora*. <https://rioavefc.pt/noticias/rio-ave-fc-recebe-certificacao-5-estrelas-no-futebol-masculino-e-4-estrelas-no-futebol-feminino/>
- Rodrigues da Silva, F. E., Da Silva, J. S., De Sousa, E. F., & De Alencar Costa, A. R. M. (2021). Gestão de eventos: um estudo bibliométrico e sociométrico da produção científica internacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(2), 122–146. <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1177>
- Santana, J. C., & García-Santillán, A. (2023). Motivations for attending live matches among Mexican football fans. *Soccer and Society*. <https://doi.org/10.1080/14660970.2023.2293051>
- Sapo Desporto. (2023, July 3). *Estudo: 69% dos adeptos prefere assistir a eventos desportivos fora dos recintos - Geral*. <https://desporto.sapo.pt/geral/artigos/estudo-69-dos-adeptos-prefere-assistir-a-eventos-desportivos-fora-dos-recintos>
- Sapo Mag. (2022, February 16). *Festivais e festas locais são os espetáculos a que os portugueses mais assistem, revela estudo - Showbiz*. <https://mag.sapo.pt/showbiz/artigos/festivais-e-festas-locais-sao-os-espetaculos-a-que-os-portugueses-mais-assistem-revela-estudo>
- Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. In *International Journal of Management & Information Systems-Third Fourth* (Vol. 18, Issue 4).
- Shakina, E., Gasparetto, T., & Barajas, A. (2020). Football Fans’ Emotions: Uncertainty Against Brand Perception. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00659>
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2014). *Introduction to Sport Marketing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315776767>

- Thuong, D. H., & Hong, N. T. P. (2020). The Factors Affecting the Business Expectation of Human Resources in Entertain and Event Management. *VNU Journal of Science: Economics and Business*, 36(3). <https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4378>
- Uhrich, S., & Benkenstein, M. (2010). Sport Stadium Atmosphere: Formative and Reflective Indicators for Operationalizing the Construct. In *Journal of Sport Management* (Vol. 24).
- Universidade Católica Portuguesa. (2024, May 14). *Entre os 18 e os 34 anos a cultura consome-se em streaming, já os livros, jornais e teatro ficam em segundo plano*. <https://www.ucp.pt/pt-pt/press/entre-os-18-e-os-34-anos-cultura-consome-se-em-streaming-ja-os-livros-jornais-e-teatro-ficam>
- Warner, S., & Dixon, M. A. (2016). *Connecting It All: Creating Community in Sport and Entertainment*.
- Yoshida, M., Heere, B., & Gordon, B. (2015). Predicting behavioral loyalty through community: Why other fans are more important than our own intentions, our satisfaction, and the team itself. *Journal of Sport Management*, 29(3), 318–333. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0306>
- Zhang, J. S., & Lv, Q. (2019). Understanding event organization at scale in event-based social networks. *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology*, 10(2). <https://doi.org/10.1145/3243227>