



Projeto Profissional

PLANO PARA CRESCIMENTO DE ASSISTÊNCIAS DO BOAVISTA FC

AUTOR: Nuno Miguel Sousa Nunes

ORIENTADOR: Professor Doutor Daniel Sá

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING, MAIO, 2022



PLANO PARA CRESCIMENTO DE ASSISTÊNCIAS DO BOAVISTA FC

AUTOR: Nuno Miguel Sousa Nunes

Projeto Profissional 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 Sá.

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING, MAIO, 2022

AGRADECIMENTOS

A realização de uma Tese de mestrado é o culminar de um percurso académico marcado pelo trabalho árduo, dedicação e sacrifício, mas também por várias pessoas, que desempenharam um papel de extrema importância e que sem as quais nunca poderia ter chegado aqui. Gostaria, assim, de deixar os meus agradecimentos às mesmas bem como à entidade que me recebeu durante estes últimos três anos.

Ao Instituto Português de Administração e Marketing do Porto pela oportunidade que me deu de usufruir de uma formação de qualidade e por me facultar todas as condições necessárias para o meu desenvolvimento académico e profissional.

À Professora Doutora Mafalda Nogueira, por no desempenho das suas funções de Coordenadora do Mestrado prestar sempre o apoio necessário aos alunos para que pudessem ser bem-sucedidos e por procurar sempre perceber o *feedback* dos mesmos, para que pudesse melhorar cada vez mais o curso.

Ao Professor Doutor Daniel Sá, por aceitar ser meu orientador, por estar sempre disponível para me esclarecer todas as questões necessárias e acima de tudo por ter acreditado em mim nos momentos de dificuldade e quando as coisas pareciam que não iam dar certo.

A todos os meus amigos por sempre me apoiarem ao longo deste percurso. Em especial agradecer ao Olavo Gonçalves e ao Tiago Teixeira, meus amigos de infância, por mantermos a nossa amizade durante tantos anos e por sempre me ajudarem em tudo o que precisei.

À minha namorada, Mafalda, por ter sempre acreditado que eu ia conseguir e por estar sempre ao meu lado nos bons e nos maus momentos.

À minha família por sempre me incentivarem a ser melhor e a nunca desistir, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, por terem financiado o meu curso e por terem tido um papel fundamental no facto de eu ter chegado aonde cheguei. Deram-me tudo o que eu tenho e estou-lhes eternamente agradecido.

À minha irmã por me ter ajudado e apoiado em todos os momentos.

À minha chefe, Sofia Rodrigues, por me ter dado ajudado imenso nas semanas anteriores à entrega da tese, dando-me até dias livres para poder finalizar este projeto.

A todos os meus colegas de turma e em especial ao Daniel Madureira e Eliana Sacramento, que foram as duas primeiras amizades que criei na turma e que posso dizer que foram duas das pessoas que tive mais gosto em trabalhar e conviver, ao longo deste percurso.

À Mafalda Costa Campos, por me ter sempre ajudado ao longo deste trajeto, por todos os momentos que passamos juntos, foste uma das amizades mais bonitas que tive neste mestrado.

À Catarina Moreira, que é sem dúvida uma das pessoas mais incríveis que já conheci na vida, por me ajudar em todos os momentos, nos bons e nos maus e por ter sempre acreditado em mim. Serás uma das pessoas que olharei sempre, quando me perguntarem como gostaria de ser.

À Adriana Junqueira, por ser a melhor pessoa que conheci neste mestrado, por me ter ensinado que eu era capaz de fazer mais e melhor, por me ensinar que o futuro podia ser risonho, por estar ao meu lado nos bons momentos e por me dar a mão nos maus, mas acima de tudo por me ensinar que o nosso ídolo e a pessoa que mais admiramos pode ser um amigo.

A todos os mencionados, dedico-vos este trabalho, como prova do meu eterno agradecimento e por tudo que fizeram por mim.

RESUMO

O presente projeto teve como objetivo geral a elaboração de um plano de crescimento das assistências do Boavista FC para as próximas três temporadas (2022/2023 até 2024/2025).

De forma a enquadrar-se melhor a temática subjacente ao crescimento de assistências, foi realizada uma revisão de literatura, onde foram identificados os fatores distintivos da relação entre um adepto e o seu clube, tendo sido possível identificar como se cria e desenvolve essa mesma relação e foram ainda identificados os fatores que influenciam a compra de bilhetes por parte dos adeptos.

De seguida, foi elaborada a metodologia do projeto onde foi estabelecido que o presente projeto consistiria num Plano de Crescimento de Assistências para o Boavista FC, com um modelo similar ao utilizado em Planos de Marketing e com base unicamente em dados secundários.

Realizaram-se também as análises externa e interna do clube, de onde foram levantados pontos fortes e pontos fracos do Boavista FC, assim como ameaças e oportunidades do meio envolvente do clube, para a realização de uma análise SWOT.

Através dos pontos levantados na análise SWOT, estabeleceram-se os objetivos para o projeto: subir a taxa média de ocupação do Estádio do Bessa para os 50% até à época 2024/2025, atingir os 20 000 associados até ao fim da época 2024/2025 e atingir os 9 000 lugares anuais vendidos no início da época 2024/2025.

Para isso foram definidas 11 ações, que foram respetivamente calendarizadas e orçamentadas e que serão posteriormente avaliadas no final de cada época, tendo como indicadores a taxa média de ocupação do Estádio do Bessa em jogos da Liga Portugal em cada uma das três temporadas, o número de novos sócios no fim de cada temporada e os números de lugares anuais vendidos em cada ano.

ABSTRACT

The present project had as general objective the elaboration of a plan for the growth of the assistances of Boavista FC for the next three seasons (2022/2023 until 2024/2025). The project also had the following specific objectives: being able to understand Boavista FC's average assists from the 2014/2015 season to 2021/2022, identify the potential market for Boavista FC and segment it and identify factors that influence the purchase of tickets by fans.

In order to better frame the theme underlying the growth of attendances it was made a literature review, where the distinctive factors of the relationship between a fan and his club were identified, making it also possible to identify how this same relationship is created and respectively developed and were also identified the factors that influence the purchase of tickets by fans.

Then, it was made an analysis to the external and internal factors evolving the club, where it was discovered strengths and weaknesses of Boavista FC, as well as threats and opportunities, for the realization of a SWOT analysis.

Through the points raised in the SWOT analysis, the objectives for the project were established: raise the average occupancy rate of Estádio do Bessa to 50% by the end of the 2024/2025 season, reach 20 000 associates by the end of the 2024/2024 season and reach 9 000 season tickets sold at the beginning of the 2024/2025 season.

In order to achieve the objectives, 11 actions were defined, which were respectively scheduled and budgeted. The actions will be evaluated at the end of each season, having as indicators the average occupancy rate of Estádio do Bessa in Liga Portugal matches in each of the three seasons, the number of the new associates of the club at the end of each season and the number of season tickets sold per season.

Índice

Agradecimentos	2
Resumo	4
Abstract	5
Abreviaturas	13
1. Introdução	14
1.1. Enquadramento Geral do Projeto	16
2. Revisão da Literatura	18
2.1. Fatores distintivos da relação entre um adepto e o seu clube	18
2.2. A criação e o desenvolvimento da relação do adepto para com o respetivo clube que apoia	21
2.3. Fatores que influenciam a compra de bilhetes por parte dos adeptos	24
3. Metodologia	32
3.1. Plano de Marketing	32
3.2. Exemplos de Modelos estruturais de planos de Marketing	34
3.3. Dados Secundários	34
4. Análise do Meio Envolvente	36
4.1. Análise PEST	36
4.1.1. Fatores Políticos	36
4.1.2. Fatores Económicos	39
4.1.3. Fatores Socioculturais	43
4.1.4. Fatores Tecnológicos	44
4.2. Análise da Concorrência	45
5. Análise Interna da Organização	50
5.1. A Organização	50
5.1.1. Missão	52
5.1.2. Visão	52

5.2. Marketing-Mix	52
5.2.1. Serviço	53
5.2.2. Preço, Ponto de venda e Processos	54
5.2.3. Comunicação	59
5.2.4. Pessoas	66
5.2.5. Evidências Físicas	67
6. Análise Estratégica do Projeto	68
6.1. Análise SWOT	68
6.2. Segmento-alvo	71
7. Objetivos Gerais do Projeto	74
8. Enquadramento das Opções Estratégicas do Projeto	75
8.1. Torneio Axadrezado	75
8.2. Ações de Responsabilidade Social	77
8.3. O Regresso a Casa	78
8.4. Desenvolvimento dos Canais Comunicacionais do Clube	78
8.4.1. Site, App do Clube e Redes Sociais	79
8.4.2. Boavista TV	79
8.4.3. Newsletter	80
8.5. Cartão de Atleta	80
8.6. Pack Familiar	81
8.7. Publicidade digital para turistas	81
8.8. Desconto Cartão de Estudante nas Escolas Secundárias do Concelho do Porto	83
8.9. Sê uma Pantera e faz-te Sócia	84
8.10. Implementação de Base de Dados com Adeptos e Sócios do Boavista	85
8.10.1. Promoções para <i>High users</i>	86
8.10.2. Promoções para <i>Medium user</i>	87

8.10.3. Promoções para os <i>Low Users</i>	87
8.11. Animação na Zona Envolvente ao Estádio do Bessa	88
9. Calendarização do Processo de Implementação	89
10. Mecanismos de Avaliação e Controle	101
11. Orçamento	102
11.1. O Regresso a Casa	102
11.2. Torneio Axadrezado	103
11.3. Ações de Responsabilidade Social	103
11.4. Cartão de Atleta	103
11.5. Desenvolvimento dos Canais Comunicacionais	104
11.6. Pack Familiar	104
11.7. Publicidade digital para turistas	104
11.8. Parceria com as Escolas Secundárias do concelho do Porto	105
11.9. Sê uma Pantera e Faz-te Sócia	105
11.10. Implementação de Base de Dados com Adeptos e Sócios do Boavista	105
11.11. Animação na Zona Envolvente ao Estádio do Bessa	106
12. Conclusões	107
12.1. Limitações e Recomendações	109
Referências Bibliográficas	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Plataforma <i>Smartfan</i> : https://smartfan.tickets/boavistafc/	58
Figura 2: Loja online do clube no site oficial https://boavistafc.pt/loja/	59
Figura 3: Publicação do Boavista no seu Facebook a apelar à união....	60
Figura 4: <i>Post</i> na página de Facebook do clube a promover ação solidária	60
Figura 5: <i>Post</i> na página de Instagram do Boavista FC com Vídeo da conferência de imprensa de antevisão do treinador ao jogo.....	61
Figura 6: Publicação do dia de jogo	62
Figura 7: <i>Story</i> com o 11 inicial para o jogo.....	62
Figura 8: Publicação do resultado final da partida.....	63
Figura 9: Declarações do MVP da partida frente ao SL Benfica, Gustavo Sauer	63
Figura 10: Separador com as notícias do site do Boavista FC.....	64
Figura 11: Separador do site dedicado aos sócios/ adeptos do clube ..	64
Figura 12: Menu da <i>app</i> do Boavista.....	65
Figura 13: Estádio do Bessa sec. XXI Foto publicada na página de Facebook do Boavista FC.....	67
Figura 14: Esquema de matriz SWOT Fonte elaboração própria	68
Figura 15: Pirâmide de níveis de consumo dos fãs desportivos Fonte: Mullin et al., (2014)	73
Figura 16: Panfleto promocional do Torneio Axadrezado Fonte: Elaboração Própria	76

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Estatísticas dos espetadores dos clubes da Primeira Liga Portuguesa nos jogos em casa na época de 2018/2019 Fonte: Elaboração própria	16
Tabela 2: Modelo estrutural apresentado por Torres (2011) Fonte: elaboração própria	34
Tabela 3: Modelo estrutural apresentado por Kotler & Keller (2013) Fonte: elaboração própria	34
Tabela 4: Análise da concorrência do Boavista FC Fonte: Elaboração própria.....	49
Tabela 5: Estatísticas das assistências do Boavista FC no Estádio do Bessa para a Liga Portuguesa desde a época 2014/2015 até à época 2021/2022 https://www.ligaportugal.pt/pt/liga/estatisticas/espectadores/clube/2021/2022/ligaportugalbwin	51
Tabela 6: Preço dos bilhetes para a partida que opôs o Boavista FC ao SL Benfica no Estádio do Bessa https://boavistafc.pt/venda-de-bilhetes-boavista-fc-x-sl-benfica/	55
Tabela 7: Preço dos bilhetes da partida que opôs o Boavista FC ao SC Braga no Estádio do Bessa https://boavistafc.pt/venda-de-bilhetes-para-o-boavista-fc-x-sc-braga/	55
Tabela 8: Preço dos bilhetes da partida que opôs o Boavista FC ao FC Vizela no estádio do Bessa https://boavistafc.pt/venda-de-bilhetes-boavista-fc-x-fc-vizela/	56
Tabela 9: Preçário lugar anual Boavista FC para a época 2021/2022 https://boavistafc.pt/venda-de-lugares-anuais-arranca-esta-quarta-feira/	56
Tabela 10: Preçário lugares cativos Boavista FC para a época de 2021/2022 https://boavistafc.pt/venda-de-lugares-anuais-arranca-esta-quarta-feira/	57
Tabela 11: Preço dos camarotes para a época 2021/2022 https://boavistafc.pt/venda-de-lugares-anuais-arranca-esta-quarta-feira/	57
Tabela 12: Produtos em stock da loja oficial do Boavista FC e respetivos preços https://boavistafc.pt/loja/	58
Tabela 13: Páginas das redes sociais do clube e respetivos seguidores..	59
Tabela 14: Organograma funcional do clube Fonte: Elaboração própria.....	66
Tabela 15: Matriz Swot do Boavista FC Fonte: Elaboração própria.....	71
Tabela 16: Preços para jogos contra adversários de Nível 1 (FC Porto, SL Benfica e Sporting CP) Fonte: Elaboração própria	83

Tabela 17: Preços para os jogos contra adversários de Nível 2 (SC Braga e Vitória SC) Fonte: Elaboração própria	83
Tabela 18: Preços para jogos contra adversários de Nível 3 (restantes adversários do campeonato nacional, excluindo os de nível 1 e nível 2 Fonte: Elaboração própria.....	84
Tabela 19: Calendarização do processo de implementação do Torneio Axadrezado Fonte: Elaboração própria	90
Tabela 20: Calendarização do processo de implementação de ações de responsabilidade social Fonte: Elaboração própria	91
Tabela 21: Calendarização do Processo de Implantação da Campanha – “O Regresso a Casa” Fonte: Elaboração própria	92
Tabela 22: Calendarização do processo de implementação das medidas de desenvolvimento dos canais comunicacionais Fonte: Elaboração própria	94
Tabela 23: Calendarização do Cartão de Atleta Fonte: Elaboração própria	94
Tabela 24: Calendarização do Pack Familiar Fonte: Elaboração própria	95
Tabela 25: Calendarização do Pack Turístico Fonte: Elaboração própria	96
Tabela 26: Calendarização dos “Desconto Cartão de Estudante nas Escolas Secundárias do Concelho do Porto” Fonte: Elaboração própria.....	97
Tabela 27: Calendarização da ação “Sê uma Pantera e faz-te sócia” Fonte: Elaboração própria	98
Tabela 28: Calendarização Implementação de Base de Dados com Adeptos e Sócios do Boavista FC Fonte: Elaboração própria	100
Tabela 29: Calendarização da animação na zona envolvente ao Estádio do Bessa Fonte: Elaboração própria	100
Tabela 30: Orçamento estimado para o regresso a casa Fonte: Elaboração própria.....	102
Tabela 31: Orçamento estimado para o torneio Axadrezado Fonte: Elaboração própria	103
Tabela 32: Orçamento para o Cartão de Atleta Fonte: Elaboração própria	103
Tabela 33: Orçamento para desenvolvimento dos canais comunicacionais Fonte: Elaboração própria	104
Tabela 34: Orçamento para o pack familiar Fonte: Elaboração própria	104
Tabela 35: Orçamento para a publicidade digital para turistas Fonte: Elaboração própria	104
Tabela 36: Orçamento para a parceria com escolas do concelho do Porto Fonte: Elaboração própria.....	105
Tabela 37: Orçamento para o “Sê uma pantera e faz-te sócia Fonte: Elaboração própria	105

Tabela 38: Orçamento para Implementação de base de dados com adeptos do Boavista FC | Fonte: Elaboração própria.....106

Tabela 39: Orçamento para animação na zona envolvente ao estádio |
Fonte: Elaboração própria106

ABREVIATURAS

FC – Futebol Clube

SL – Sport Lisboa

CP – Clube de Portugal

SC – Sport Clube

CRM – *Customer Relationship Marketing*

1. INTRODUÇÃO

O futebol é um desporto marcado pela paixão, onde os adeptos têm uma relação muito intensa com a sua equipa e estão dispostos a fazer diversos sacrifícios pela mesma (Martín, Toledo, & Palos-Sanchez, 2020; Cayolla & Loureiro, 2014). Esta relação, entre o adepto e a respetiva equipa, é caracterizada por uma ligação emocional intensa e de paixão denominada de *Brand love* (Carroll & Ahuvia, 2006).

O caso português não é exceção, os adeptos são bastante ligados aos seus clubes e têm uma forte relação de lealdade para com os mesmos (Vieira & Sousa, 2020). Todavia, em Portugal regista-se um fenómeno de uma quase total centralização da massa adepta em três clubes: FC Porto, Sporting CP e SL Benfica, tendo os restantes um número de adeptos bastante reduzido comparativamente a estes. Isto pode ser observado no Inquérito Sociedade em Rede, realizado em 2013 pela empresa de estudos de mercado Consulmark2, onde se verificou que estes três clubes têm a percentagem quase total de adeptos de futebol em Portugal. Neste inquérito, 94,5% dos adeptos de futebol em Portugal assumiram-se como adeptos do SL Benfica (44,3%), do Sporting CP (25,3%) e do FC Porto (24,9%), sendo que apenas 4,7% se assumiram como aficionados de outro clube (0,8% respondeu “não sei/não respondo”) (Gouveia et al., 2020).

No que concerne ao número de sócios, de acordo com dados retirados do site *Transfermarkt* relativos à época desportiva de 2020/2021, apenas três clubes da Liga NOS (Primeira Liga do Futebol Português) têm mais de 100 000 sócios, sendo estes o SL Benfica com 233 000, o Sporting CP com 160 000 e o FC Porto com 127 066. Os restantes clubes, têm todos menos de 100 000 sócios e desses clubes, segundo dados do *Transfermarkt*, apenas três têm pelo menos 25 000 sócios, sendo estes o Boavista FC, o Vitória SC e o SC Braga. Todos os restantes clubes da Liga NOS têm 10 000 associados ou menos, sendo que os dois clubes com menos sócios têm apenas 2 000 associados (Transfermarkt, 2020).

As assimetrias demonstradas entre os três clubes com maior número de sócios e os restantes são significativas, este número é refletido no número médio de espetadores que apoiam as equipas nos seus respetivos estádios anualmente.

Ranking	Clube	Nº jogos em casa	Média espetadores jogo	% média ocupação	Acumulado da época
1º	SL Benfica	17	53 824	83,89%	915 003
2º	FC Porto	17	41 626	83,20%	707 650
3º	Sporting CP	17	33 691	66,73%	572 743
4º	Vitória SC	17	18 249	60,82%	310 240
5º	SC Braga	17	12 035	39,74%	204 598
6º	Boavista FC	17	8 155	29,80%	138 639
7º	Marítimo M.	17	6 622	62,68%	112 576
8º	Vitória FC	17	4 784	30,43%	81 336
9º	GD Chaves	17	4 550	54,17%	77 349
10º	Santa Clara	17	4 010	41,94%	68 162
11º	Rio Ave FC	17	3 630	40,53%	61 712
12º	Portimonense	17	3 313	56,43%	56 320
13º	CD Feirense	17	3 049	55,96%	51 834
14º	Belenenses SAD	17	2 889	9,60%	49 114
15º	CD Tondela	17	2 702	54,04%	45 930
16º	CD Nacional	17	2 595	46,46%	44 118

17º	CD Aves	17	2 454	39,41%	41 726
18º	Moreirense FC	17	2 275	36,97%	38 670

Tabela 1: Estatísticas dos espetadores dos clubes da Primeira Liga Portuguesa nos jogos em casa na época de 2018/2019 | Fonte: Elaboração própria

Como se pode ver pelas estatísticas retiradas do site da Liga Portugal (2020), na época de 2018/2019, apenas 5 clubes da Primeira Liga, tiveram uma assistência média superior a 10 000 espetadores por jogo. Dos 18 clubes representados na tabela 1, só 9 têm uma taxa média de ocupação do estádio superior a 50% em jogos do Campeonato Nacional e apenas 7 registaram um total de espetadores superior a 100 000 nos 17 jogos disputados nos respetivos estádios.

1.1. ENQUADRAMENTO GERAL DO PROJETO

A concentração quase total do número de adeptos em Portugal em apenas três clubes e as baixas taxas de ocupação dos estádios da maioria dos clubes da primeira liga despertou a necessidade do desenvolvimento de um projeto que estimulasse o crescimento do número de adeptos presentes nos estádios nacionais e para isso foi escolhido um clube histórico do futebol nacional, o Boavista FC.

Tendo em conta a problemática abordada, o objetivo principal do presente projeto profissional é a elaboração de um plano de crescimento de assistências para o Boavista FC. O plano procurará aumentar a taxa de ocupação do Estádio do Bessa, para as próximas três temporadas (2022/2023 até 2024/2025), que segundo a Liga Portugal (2022b), se encontra nos 18,92% na atual temporada.

No seguimento do enquadramento geral efetuado e do objetivo geral do projeto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Compreender as médias de assistências do Boavista FC desde a época de 2014/2015 até 2021/2022;
- Identificar o mercado potencial do Boavista FC e segmentá-lo;
- Identificar fatores que influenciam a compra de bilhetes, por parte dos adeptos.

Após o capítulo introdutório, o segundo capítulo consiste na revisão de literatura efetuada sobre o tema estudado, sendo que depois é identificada a metodologia utilizada e são retiradas as conclusões relativas à temática abordada. Os capítulos finais englobam a realização das análises interna e externa do clube, a análise estratégica do projeto e posteriormente, os objetivos gerais do projeto, o enquadramento das opções estratégicas do mesmo, o orçamento e por fim as conclusões.

2. REVISÃO DA LITERATURA

De forma a obter-se um melhor conhecimento sobre as relações entre os adeptos e o seu clube e sobre os fatores que influenciam a compra de bilhete por parte dos fãs, procedeu-se à realização de uma revisão de literatura.

2.1.FATORES DISTINTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE UM ADEPTO E O SEU CLUBE

Abeza et al. (2019) abordaram que o tipo de relação de um adepto para com um clube pode ser diferente mediante o contexto da relação do mesmo com o clube. Conforme indicam os autores, tal significa que a relação com o clube surgiu ou até se existe algum *background* de uma relação geracional da família do adepto para com o clube, neste contexto também é importante perceber a duração da relação para averiguar a quão forte a mesma é. Segundo os autores, as atitudes dos adeptos face ao clube são de interdependência, confiança, compromisso e satisfação, o que conduz a comportamentos de lealdade de advocacia e cooperação.

Como já foi mencionado anteriormente, os adeptos de futebol são muito ligados ao seu clube e têm disponibilidade para despender recursos pessoais e até a fazerem sacrifícios pelo clube que amam (Cayolla & Loureiro, 2014). Este sentimento de paixão dos adeptos para com a sua equipa pode ser definido como *Brand Love* (Martín et al., 2020).

O conceito de *Brand Love* é definido como um forte comprometimento emocional e paixão que um consumidor mantém com uma marca (Carroll & Ahuvia, 2006). Nesta relação estão presentes os fatores de total ligação emocional e identificação para com o clube (Martín et al., 2020). O conceito de *Brand Love* está ligado a fatores importantes na ligação do consumidor com a marca como a lealdade, um *word-of-mouth* positivo e maior disponibilidade dos clientes em pagarem um preço *premium* (Bairrada et al., 2018).

Num estudo realizado aplicado ao contexto da *Premier League*, Newson et al., (2021) consideram que os adeptos de clubes de menor dimensão têm uma maior propensão a sacrificar-se pela restante massa adepta do respetivo clube do que adeptos de clubes de uma dimensão superior. Os autores estabeleceram que os adeptos de equipas que perdem frequentemente incorporam um espírito de grupo entre si, como sendo parte da sua identidade pessoal, sendo que este traço identitário é fundido, posteriormente, com os valores coletivos.

O fator identidade é preponderante na relação entre um adepto e o seu clube, sendo que muitos adeptos escolhem o seu clube por influência familiar ou até por influência do seu círculo de proximidade (Martín et al., 2020). Conforme indicam Cayolla e Loureiro (2014), para um adepto de futebol, o seu clube é um elemento definidor de identidade, algo que o distingue e que lhe dá um sentimento de pertença, como acontece quando o clube de um indivíduo é o clube da sua cidade.

Segundo Martín et al. (2020) esta forte relação de lealdade é algo que pode trazer diversos benefícios para o clube, já que existe uma grande disponibilidade por parte do adepto para investir, quanto maior for a sua ligação com o mesmo.

A lealdade para com uma marca gera valor reduzindo custos, seguindo sempre o princípio de que reter consumidores custa menos do que atrair novos consumidores (Aaker, 1992). O autor refere ainda que, muitas vezes este é um erro comum cometido pelas marcas que é focar demasiado no aumento das vendas trazendo novos consumidores, negligenciando os clientes já existentes.

De acordo com Chaudhuri e Holbrook (2001), a lealdade para com uma marca provém de uma maior confiança por parte dos consumidores na mesma, bem como de uma afetividade mais favorável para com a marca em questão.

Como já foi visto, a criação de uma relação entre o consumidor desportivo e um clube é influenciada muitas vezes por fatores externos (Martín et al., 2020). Tal como Abeza et al., (2019) abordaram o fator da influência familiar na escolha dos adeptos, Aaker (1992) defende que os consumidores leais podem promover a marca através do uso da mesma.

É difícil, para os competidores comunicar, para utilizadores satisfeitos de uma marca porque eles têm pouca motivação para escolher novas marcas (Aaker, 1992). Sendo que, no caso desportivo quando os adeptos escolhem determinada

organização para ter uma relação, eles assumem um comprometimento com a mesma, no qual descartam todas as restantes, em proveito da escolhida (Bee & Kahle, 2006).

Para explicar o que pode levar um adepto a mudar a respetiva atitude perante uma organização, Bee e Kahle (2006) basearam-se na abordagem de Kelman (1958; 1961) que mencionou três níveis de influência social: conformidade, identificação e internalização.

O nível de conformidade é resultado da influência externa por parte da sociedade e daqueles que envolvem o indivíduo em questão, este tipo de relações por influência tendem a não ser tão fortes (Bee & Kahle, 2006).

As relações enquadradas no nível identificação são fruto da atratividade, ou seja, se um adepto escolhe um clube que está com resultados positivos, este fator contribui para uma relação forte, caso contrário apenas a enfraquecerá (Bee & Kahle, 2006).

Quanto às relações no nível de internalização são as mais fortes e resultam numa ligação a longo-prazo, já que neste caso, o consumidor escolhe determinada organização devido a partilhar com a mesma um conjunto de valores que o fazem escolhê-la (Bee & Kahle, 2006). De acordo com os autores, as organizações desportivas devem elaborar estratégias adequadas para que os adeptos atinjam esta fase.

Em suma, percebe-se que a relação de um adepto com o seu clube, cuja criação e desenvolvimento da mesma serão abordadas no capítulo seguinte, nasce fruto de um contexto de influências externas do *background* de proximidade do adepto, tanto por parte da família como de outro círculo de proximidade. A relação que é criada torna-se posteriormente marcada por uma forte confiança no clube, sempre com um grande sentido de compromisso para com o mesmo. As palavras-chave para descrever este tipo de relação são paixão e lealdade, uma vez que estes dois pontos são os que conduzem a que os adeptos façam tudo pelo clube que apoiam, até sacrifícios pelo mesmo, e também que o defendam e o promovam aos restantes adeptos de futebol.

Palavras-chave: Lealdade, Paixão, *Brand Love*.

2.2.A CRIAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DA RELAÇÃO DO ADEPTO PARA COM O RESPETIVO CLUBE QUE APOIA

Em diversas áreas ser fã de algo ou não é decidido com base na qualidade; todavia, no desporto isto não acontece, em vez de uma escolha consciente, a escolha é mais baseada numa passagem de geração em geração (Tamir, 2020). Desde cedo que é ensinado às crianças o que é certo e o que é errado em termos de escolhas no contexto desportivo (Spaaij & Anderson, 2010).

A paixão clubística é considerada absoluta, estável e é muitas vezes tida como garantida, todavia, a progressão do adepto não é algo linear (Tamir, 2020). Durante ciclo de vida, os fãs passam por várias fases de desenvolvimento da sua paixão clubística, este desenvolvimento é gradual e normalmente começa ainda antes do nascimento do adepto (Tamir, 2020). Conforme indica Guest (1964), os comprometimentos entre consumidores e marcas realizados numa fase prematura da vida do consumidor tendem a durar.

De acordo Bourdieu (1978) *cit. in* Spaaij e Anderson (2010), o contacto das crianças com agentes de socialização na sua infância impacta as mesmas de tal maneira a que a sua forma de pensar e agir são moldadas pelo grupo em que estão inserido, ou seja, as crianças adquirem um conjunto de gostos, atitudes e até comportamentos que são reflexo dos valores de um grupo com o qual se identificam.

Segundo Spaaij e Anderson (2010), são frequentemente identificados três agentes de socialização que influenciam o contacto das crianças com o desporto: os *peers*, a família e a escola.

Os pais costumam desempenhar um papel fundamental na introdução do desporto aos filhos, transmitindo-lhes os primeiros contactos com determinados desportos e equipas (James, 2001). Posto isto, a figura paterna ocupa um papel de relevo no que toca ao desenvolvimento de ações na tentativa de continuar o legado familiar no que toca à paixão clubística, algo que é tido pelos pais como um ato de muita importância (Tamir, 2020).

Conforme indicam Spaaïj e Anderson (2010), geralmente os adeptos mais jovens seguem as equipas que os progenitores apoiam, o que acaba por ser quase como a continuidade de algo familiar (Tamir, 2020).

Para as crianças e respetivos entes queridos, as lembranças emocionais vividas são de extrema pertinência para a identificação com a equipa que apoiam, ou sejam, o clubismo oferece um fórum emocional no qual as pessoas podem afirmar coletivamente o seu comprometimento e paixão clubística (Spaaïj & Anderson, 2010).

A entrada das crianças na escola é outro dos fatores que James (2001) considera que pode ser influenciador dos interesses desportivos da criança, uma vez que, estas entram em contacto com uma rede social mais vasta que tem grande influência nos seus interesses. Crawford (2004) *cit. in* Spaaïj e Anderson (2010) defende ainda que os media constituem outro agente de socialização influenciador das crianças.

Tamir (2020) defende a existência de um ciclo de cinco fases que os adeptos passam desde o seu nascimento até à sua fase de maturidade e posterior renascimento.

A primeira fase do ciclo referido por Tamir (2020) é o nascimento. De acordo com o autor, esta é a fase em que o adepto adota a equipa como sendo a sua preferida, sendo que a influência da família e em particular da figura paterna, conforme já foi referido, é decisiva. Tamir (2020) defende ainda que a paixão clubística passa de geração em geração e que é influenciada por traços geográficos da família e contexto político ou profissional nos quais a mesma se enquadra. A escolha clubística é preparada ainda antes das crianças nascerem, de forma a assegurar a continuidade do legado familiar no que toca à escolha de clube (Tamir, 2020).

A segunda fase é a de iniciação, que segundo Tamir (2020) ocorre depois de a criança ter escolhido a sua equipa preferida, nesta fase os adeptos começam a assistir aos seus primeiros jogos ao vivo, sendo que são acompanhados por um aficionado de longa data, normalmente o pai. Tamir (2020) defende que as primeiras experiências de visita aos estádios são muito importantes para a construção da própria identidade do adepto e para a aprendizagem que o

mesmo deve ter sobre os valores do desporto e das expectativas tanto da família, como da equipa que a mesma apoia.

Normalmente na adolescência, de acordo com Tamir (2020), dá-se início à terceira fase, a de crescimento da paixão clubística. O autor refere que nesta fase a independência que os adeptos atingem na adolescência permite-lhes viajar de forma independente para eventos desportivos ou jogos, o que aumenta a probabilidade de assistirem a jogos o que posteriormente contribui para o aumento da paixão que têm pelo clube que apoiam. O autor menciona ainda que a independência tecnológica tem ainda uma preponderância vital nesta fase, já que, permite aos adolescentes, através do telemóvel e dos *social media*, familiarizarem-se com outros membros da comunidade de apoio do clube, além de lhes passar a ser possível consumirem conteúdos diversificados relacionados com a equipa que apoiam, sendo que tudo isto contribuirá para a construção da sua identidade como fãs.

Entre os 30 e os 40 anos, dá-se a fase de maturidade e declínio, Tamir (2020) refere que com o tempo se dá um declínio na intensidade com que o adepto se envolve nas atividades do clube, o que ocorre devido à resposta a fatores externos da vida do adepto, no qual o mesmo passa por uma mudança das prioridades que o aficionado enfrenta com o passar da idade.

Os adeptos restauram a sua paixão clubística anterior no momento em que são pais, com o objetivo de transmitirem aos filhos o legado clubístico familiar e para assegurarem que os filhos tenham uma experiência positiva enquanto adeptos (Tamir, 2020).

Ter a perceção de como se desenvolve a paixão clubística por meio de um ciclo, permite não só perceber a ligação do adepto para com a equipa mas também toda a ligação familiar com a mesma (Tamir, 2020).

O ciclo defendido por Tamir (2020), referido pelo autor, não é algo estanque, sendo que o progresso dentro do mesmo depende de adepto para adepto:

- Nem todos os fãs complementam o ciclo, alguns ficam-se, apenas pelas primeiras fases;
- Os adeptos podem visitar o mesmo ciclo múltiplas vezes durante a sua vida;

- A duração de cada fã em determinada fase do ciclo, depende do contexto que envolve esse mesmo fã, apesar de todas as fases e transições serem iguais estas variam de adepto para adepto;
- Intensidade da paixão clubística varia de adepto para adepto, posto isto, qualquer aumento ou queda no apoio a uma equipa é sempre relativo e não absoluto.
- A globalização do desporto faz que com existam adeptos que apoiem várias equipas no mundo todo;
- Os homens dominaram o desporto por muitos anos.

Em suma, foi possível perceber que a relação do adepto é traduzida num ciclo que passa por toda a vida do aficionado. O impacto do contexto envolvente e influência de um círculo de proximidade voltaram a estar patentes neste capítulo, mostrando o papel fundamental que os progenitores, nomeadamente a figura paterna têm na escolha de clube por parte de uma criança, sendo que como foi referido a preferência clubística é quase vista como uma herança familiar a ser transmitida de geração em geração. Foi ainda abordado que a paixão pelo clube é criada desde muito cedo na vida do adepto e vai crescendo mediante fatores contextuais da vida do mesmo e apesar de o aficionado se poder tornar menos ativo num momento da sua vida, o seu papel ativo no clube será reativado assim que tiver de passar a sua paixão a uma nova geração, de modo a continuar o legado familiar.

Palavras-chave: Ciclo de vida do adepto, influência contextual, figura paterna, legado familiar.

2.3.FATORES QUE INFLUENCIAM A COMPRA DE BILHETES POR PARTE DOS ADEPTOS

Nos últimos anos, têm sido diversos os estudos de marketing sobre o aumento das assistências nos estádios de desportos profissionais (Katz et al., 2017; Oh et al., 2017).

Smith e Stewart (2007) defendem que a motivação para o comportamento dos consumidores desportivos pode ser dividida em motivos psicológicos, socioculturais e relacionados com o autoconceito do próprio adepto.

De acordo com os autores, os motivos psicológicos referem-se a razões subjacentes à necessidade dos fãs por entretenimento e à suscitação de emoções como o drama ou a excitação. Os motivos socioculturais referem-se ao contexto sociológico em que os adeptos estão envolvidos no seu dia-a-dia, como exemplo disto pode-se referir a nacionalidade ou a etnia do adepto (Smith & Stewart, 2007).

Smith e Stewart (2007) referem que os motivos referenciados anteriormente serão influenciados por fatores contextuais, como o aspeto demográfico ou a qualidade expectável do jogo.

Segundo Lera-López et al., (2012), as assistências nos desportos profissionais são influenciadas por motivos sociodemográficos como o género o nível de ensino ou a profissão do consumidor, os salários praticados na região em que o mesmo reside e o número de estabelecimentos existentes na mesma. Os autores referem ainda que as assistências são impactadas por motivos subjacentes à participação desportiva do consumidor, ou seja, ao envolvimento, pela visualização de programas desportivos na televisão.

Borland e MacDonald (2003) *cit. in* Martins e Cró (2018) sugeriram 5 categorias impactantes na procura por bilhetes para os eventos desportivos:

- a forma das preferências do consumidor, ou seja, os respetivos hábitos e as características do clube que apoiam;
- o fator preço, tendo em conta os custos com as viagens, os vencimentos dos consumidores, o tamanho do mercado em que a equipa que apoiam está inserida, a disponibilidade de substitutos do evento desportivo (assistir a outros eventos ou ver o jogo pela televisão) e fatores macroeconómicos;
- qualidade da visibilidade durante o espetáculo desportivo;
- as características do evento desportivo – a incerteza do resultado antes dos jogos, o nível de competição;
- capacidade de oferta.

Smith e Stewart (2007) abordam ainda os motivos para os fãs viajarem para assistirem a jogos de futebol, sendo estes os seguintes:

- Os motivos subjacentes ao *fandom* desportivo que impacta a participação individual do adepto;
- Fatores demográficos;
- A forte ligação emocional ao desporto e clube;
- As influências contextuais que podem facilitar ou obstruir o comportamento consumista do adepto.

Num estudo desenvolvido por Martins e Cró (2018), procurou-se estudar o fenómeno da procura de bilhetes para jogos de futebol no caso português. Segundo os autores, os adeptos respondem positivamente a determinados fatores durante as temporadas que fazem prever um aumento das assistências, como performances de qualidade da equipa que apoiam, os *derbys* (jogos disputados entre equipas da mesma cidade), os jogos disputados com rivais diretos, a preferência dos adeptos por jogos ao fim de semana e a maior disposição para assistirem a jogos nos estádios no início e no fim da época.

Martins e Cró (2018) concluíram ainda que quanto maior a probabilidade de vitória da equipa da casa, maior será a probabilidade de mais adeptos adquirirem bilhetes para ver o jogo. Todavia de acordo com os autores, se o adversário da equipa que joga em casa tiver uma reputação assinalável, o número de adeptos no estádio tende a ser maior; e isto acontece quando as restantes equipas do campeonato português jogam contra as denominadas equipas grandes (FC Porto, Sporting CP e SL Benfica). Esta conclusão é corroborada por Pawlowski e Anders (2012), que afirmam que no caso da Bundesliga Alemã, apesar dos adeptos preferirem assistir a jogos no estádio em que a probabilidade da sua equipa ganhar é maior, se a marca do adversário for forte, isso também constitui um fator de aumento das assistências. Não obstante, se por um lado, os adeptos preferem sempre assistir a jogos com maior probabilidade de vitória, por outro lado esse efeito não se aplica para os adeptos quando enfrentam um adversário de renome onde a derrota é expectável (Buraimo & Simmons, 2008).

Num estudo centrado nos adeptos do futebol espanhol, Buraimo e Simmons (2009) descobriram que os adeptos têm preferência por jogos cujo resultado é

previsível, ou seja, quanto maior a probabilidade da sua equipa ganhar, maior a probabilidade dos respetivos adeptos comprarem um bilhete para o jogo. Contrariamente, no caso dos adeptos das divisões inferiores de Inglaterra, Forrest e Simmons (2006) consideraram que a incerteza do resultado não constituiu um fator que influencie as assistências nos estádios.

A incerteza do resultado acaba então por constituir um fator que afasta os adeptos de assistirem aos jogos, já que os mesmos preferem assistir a um jogo cuja vitória é certa do que um jogo potencialmente equilibrado (Buraimo & Simmons, 2009), contudo, Czarnitzki e Stadtmann (2002) afirmam que a incerteza ocupa um papel menor nos fatores que influenciam as assistências no caso do futebol alemão e apontam como variáveis a boa forma da equipa, a reputação da mesma, a lealdade dos adeptos e ainda as temperaturas, sendo que durante a época fria, as assistências tendem a ser menores.

Martins e Cró (2018) abordam também a influência da incerteza a curto e longo prazo no caso português, e descobriram que no caso das respetivas equipas ainda possuem chances de vencer o campeonato nacional ou de irem à Liga dos Campeões, a probabilidade é que as assistências sejam maiores.

No estudo que realizaram, Forrest e Simmons (2006) apontaram ainda a ocorrência de jogos da Liga dos Campeões em que as equipas da Primeira Liga Inglesa estejam envolvidas ao mesmo tempo que se disputam partidas das divisões inferiores inglesas, como um fator que causa a diminuição das assistências nos jogos dessas mesmas divisões.

De acordo com Katz et al. (2017), as relações interpessoais entre adeptos são também um fator que permite antever a sua respetiva presença nos estádios. Os autores referem ainda que a identificação que os adeptos têm com a equipa faz antever a presença desses mesmos espetadores nos estádios. Yoshida et al. (2015), reforçaram os pontos referidos por Katz et al. (2017), afirmando que a ligação entre a comunidade de adeptos é o principal indicador que faz prever a frequência das assistências durante a temporada. Contrariamente a Katz et al. (2017), Yoshida et al. (2015) referem que a identificação com a equipa não é um indicador que faça prever as assistências.

Num estudo aplicado ao contexto brasileiro, Silveira et al., (2019), afirmaram que a identificação dos adeptos de futebol com a equipa influencia

positivamente os adeptos a assistirem aos jogos nos estádios. A lealdade dos adeptos para com a equipa, conforme também já tinha sido referido por Czarnitzki e Stadtmann (2002), foi outro fator definido no estudo como tendo impacto na compra de bilhetes para os jogos. Os autores afirmaram ainda que os adeptos com um alto grau de envolvimento com o clube têm uma maior probabilidade de terem a intenção de adquirirem ingressos para o evento desportivo.

Silveira et al., (2019) estabeleceram que a identificação dos adeptos com a equipa tinha uma forte influência na satisfação dos mesmos, uma vez que a satisfação do consumidor é um fator que faz antever a presença de adeptos em eventos desportivos (Yoshida & James, 2010). De acordo com estes autores, a satisfação aplicada ao contexto desportivo divide-se em duas dimensões: a satisfação decorrente do espetáculo desportivo e a satisfação global com o serviço desportivo. A satisfação do consumidor pode ser definida como sendo a resposta do mesmo ao entretenimento proporcionado pelas condições desportivas e/ou serviços de auxílio prestados durante o evento (Yoshida & James, 2010).

Para Yoshida e James (2010), a satisfação com o evento desportivo refere-se à satisfação global do consumidor com a experiência que decorre no terreno de jogo. Os autores abordam ainda a importância da atmosfera nos dias de jogo para os adeptos. O impacto da atmosfera referida no consumidor está relacionado com a sensação de excitação derivada do produto principal – o evento desportivo, o que sugere que promover a atmosfera em dias de jogo juntamente com as características do produto principal ajuda os profissionais de marketing a satisfazerem e a reterem os consumidores (Yoshida & James, 2010). A influência do ambiente envolvente dos eventos desportivos é corroborada por Foroughi et al., (2014), que referem que nos dias de jogo os adeptos passam uma elevada porção de tempo nos estádios e que por isso a atmosfera do evento jogos é um fator positivo na experiência adquirida, que constituirá um fator vital para o regresso dos consumidores no futuro, sendo que por isso a administração dos clubes deve ter em conta a opinião dos adeptos no que toca às decisões operacionais tomadas relativas aos estádios.

Posto isto, Wakefield e Sloan (1995) afirmam que as equipas de menor dimensão devem preocupar-se mais com os fatores que conseguem controlar como a adoção de uma estratégia de marketing inteligente e o aperfeiçoamento das infraestruturas como o estádio, em detrimento de fatores como o tamanho do mercado dos competidores e a performance dos mesmos. Os autores realçam ainda os fatores que podem ser sujeitos a eventuais melhorias, de forma a contribuírem para uma experiência mais positiva do consumidor e em consequência a probabilidade de o mesmo voltar a adquirir o serviço. Wakefield e Sloan (1995) mencionaram ainda que fatores como a limpeza do espaço desportivo, a localização e o espaço do estacionamento, o layout e o *design* do estádio e ainda a prestação de serviços de restauração de qualidade dentro do estádio, com variedade nas escolhas dos produtos alimentares e a implementação de um preço acessível nesses mesmos produtos.

Outro fator de relevância levantado por Wakefield e Sloan (1995) para a qualidade do serviço é a segurança do recinto desportivo, já que a existência de comportamentos incorretos e abusivos nos estádios confere uma má experiência aos fãs e constitui um fator de desencorajamento para adquirirem bilhete para a próxima partida. A visão referida por Wakefield e Sloan (1995) é corroborada por Silveira et al. (2019), que refere que a perceção de risco afeta negativamente a vontade dos adeptos para adquirirem bilhete para os jogos, sendo que conforme refere o autor, os clubes devem elaborar e implementar estratégias para reduzirem o risco de acontecer este tipo de situações.

Quanto à satisfação com o serviço, segundo Yoshida e James (2010), está definida como satisfação global com o serviço experienciado no evento desportivo. Os autores afirmam que a satisfação dos consumidores com os serviços experienciados em eventos desportivos é baseada, em parte, nos comportamentos e atitudes dos funcionários dos respetivos recintos e também na acessibilidade que os consumidores têm aos estádios. No contexto de uma equipa de basebol de classe A de uma *minor league* nos Estados Unidos, Lee e Hur (2019), descobriram que uma interação de qualidade entre os funcionários e os consumidores constitui um fator causador de influência positiva na satisfação dos consumidores, todavia, Foroughi et al. (2014), defendem que a interação entre os funcionários dos estádios e os adeptos não exerce qualquer impacto na

satisfação dos consumidores, desvalorizando assim o impacto dos serviços auxiliares no grau de satisfação dos adeptos. A qualidade da interação dos funcionários é influenciada pelos comportamentos, atitudes e pela perícia dos funcionários no período de exercício das suas funções (Brady & Cronin, 2001).

A satisfação do consumidor e padrões repetidos de compra, são frequentemente tidos como indicadores de uma marca forte, posto isto, devem ser realizados programas que aumentem uma construção de marca mais nesse sentido (Aaker, 1992).

Martins e Cró (2018), afirmam ainda que o jogo de futebol não é apenas o que se passa dentro das 4 linhas. De acordo com os autores, o jogo é também refletido na qualidade exibicional das equipas, na importância do jogo no contexto da temporada, nos custos envolvidos para os adeptos assistirem aos jogos, nas atividades alternativas que podem afastar os adeptos de assistirem ao jogo e na incerteza do resultado.

Posto isto, Foroughi et al. (2014) defendem que o fator que mais impacta as assistências nos estádios é a qualidade do jogo que é disputado dentro das 4 linhas, sendo que, os adeptos respondem aos pontos que as equipas conquistam por jogo e à recente forma da equipa no campeonato que disputa (Forrest & Simmons, 2006). Para Yoshida e James (2010), tanto o produto principal como os serviços auxiliares podem ser vistos como antecedentes das respetivas dimensões de satisfação.

Em suma, foi possível perceber-se que existem diversos fatores que impactam a compra de ingressos para os espetadores de futebol assistirem a espetáculos desportivos. Primeiramente, foram abordados motivos sociodemográficos e mais inerentes ao espetador em si. De seguida mencionaram-se razões relativas ao espetáculo desportivo.

Entre essas mesmas razões é de salientar o fator preço, assim como o fator qualidade do produto em si, que é o jogo de futebol. Fatores como a incerteza do resultado ou a rivalidade com o adversário para o jogo em questão têm um papel determinante na motivação do consumidor ou não para comprar bilhete para um jogo.

As relações que o consumidor mantém com a comunidade de adeptos foi outro dos motivos apontados para a compra de bilhetes, já que, como mostra a

literatura, quanto melhores as relações interpessoais com outros adeptos, maior a probabilidade de adquirirem ingressos para os jogos. A este fator juntam-se a identificação com a equipa e lealdade para com a mesma como fatores que influenciam a compra de bilhetes.

A qualidade dos serviços auxiliares presentes nos estádios, a atmosfera vivida no recinto, assim como a qualidade e até a estética do estádio em si, foram também tidos como fatores que influenciam as assistências.

Palavras-Chave: Bilhetes, estádios, adeptos, preço, qualidade, serviço.

3.METODOLOGIA

Depois de se definir e enquadrar teoricamente a problemática a ser estudada foi escolhida a metodologia, de forma a dar resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos do presente estudo.

O presente projeto visa o aumento das assistências do Boavista FC para as próximas três temporadas e por isso é vital o desenvolvimento de um plano de Crescimento de Assistências, que será realizado num modelo equivalente ao de um Plano de Marketing.

3.1.PLANO DE MARKETING

A utilização de um plano de marketing pode ser efetuada numa grande diversidade de áreas e funções e deve ser visto como algo fundamental para as organizações modernas e voltadas para o mercado (Torres, 2011). Conforme indica o autor, um plano de marketing estabelece e sistematiza as estratégias e táticas a serem aplicadas durante determinado período de tempo.

O plano de marketing pode ser considerado um "instrumento que combina de forma sumária todos os elementos utilizados pelo marketing e os sistematiza de forma categorizada como se fosse um mapa de reconhecimento para o gestor" (Torres, 2011). O autor define o plano de marketing como "o planeamento de marketing de uma organização, a curto prazo, para atingir os objetivos definidos".

Kotler & Keller (2013, p.67) referem que um plano de marketing "é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing", definindo o mesmo como "um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa pretende alcançar os seus objetivos", referindo ainda a importância

das táticas necessárias para a execução dos programas definidos no plano de ação e para a distribuição correta dos fundos conforme o planejamento.

Segundo Soares et al., (2019, p. 44), o “Plano de Marketing estratégico orienta para a formulação de objetivos gerais e para o desenvolvimento da estratégia de Marketing que será utilizada, baseando-se em análises da situação atual e das oportunidades de mercado”. Os autores referem ainda que o tipo de planejamento referido, por meio da análise interna e externa da empresa, auxilia na definição de metas e objetivos para o futuro da empresa.

Os planos de marketing funcionam em dois níveis, nível estratégico e nível tático, enquanto o nível estratégico, define o mercado-alvo e estabelece a proposta de valor, com base numa análise de mercado posteriormente efetuada (Kotler & Keller, 2013, p.67). Os autores referiram ainda que o nível tático inclui tópicos mais ligados ao marketing-mix.

A execução de um plano de marketing é de extrema utilidade para os profissionais de marketing, já que lhes permite analisar a situação atual da respetiva organização e traçarem até onde pretendem que a empresa chegue (Torres, 2011). Segundo o autor, durante a realização do plano são diagnosticados os pontos menos fortes das empresas, elaboradas estratégias, direcionados investimentos, definidas datas e ainda são identificadas oportunidades no respetivo mercado da organização.

Apesar da extrema utilidade de elaboração de um Plano de Marketing, a redação do mesmo também tem por vezes algumas lacunas, uma vez que muitas vezes os gestores se focam demasiado no curto prazo, sendo que também elaboram planos marcados pela falta de realismo e por uma análise competitiva insuficiente (Kotler & Keller, 2013).

3.2.EXEMPLOS DE MODELOS ESTRUTURAIS DE PLANOS DE MARKETING

Tendo em conta as etapas constituintes de um Plano de Marketing, que foram abordadas, as tabelas 2 e 3 apresentam modelos estruturais de Planos de Marketing..

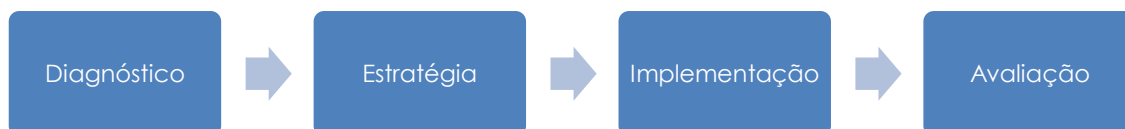


Tabela 2: Modelo estrutural apresentado por Torres (2011) | Fonte elaboração própria



Tabela 3: Modelo estrutural apresentado por Kotler & Keller (2013) | Fonte: elaboração própria

3.3.DADOS SECUNDÁRIOS

O presente estudo foi baseado na utilização de dados secundários. Os dados secundários são dados, cujo objetivo de recolha difere do objetivo do estudo em questão, este tipo de dados tem como vantagem a sua recolha de forma rápida e menos dispendiosa (Mullin et al., 2014). Os mesmos autores apresentam uma opinião distinta ao afirmar que os dados primários são recolhidos de forma mais dispendiosa e lenta e são recolhidos com o objetivo de responder ao estudo em questão.

A análise de dados secundários pode ajudar a desenvolver uma abordagem correta para o problema de pesquisa em causa, ou até ajudar a

definir e identificar esse mesmo problema (Mullin et al., 2014). Os autores referem que os dados secundários ajudam também a responder a determinadas questões de investigação e a determinar hipóteses, assim como a formular certas respostas e a interpretar melhor os dados primários.

Segundo Mullin et al. (2014), as principais fontes deste tipo de dados são materiais já publicados, bancos de dados online, ou serviços personalizados por assinatura, sendo que a utilização deste tipo de dados é recomendada pelo autor como pré-requisito para a recolha de dados primários, fundamentando que a utilização de dados primários apenas deve acontecer, quando as fontes de dados secundários se encontrem esgotadas.

Posto isto, devido à existência de diversos dados secundários ligados à temática em estudo, optou-se pela elaboração do estudo apenas com base neste tipo de dados.

De acordo com Mullin et al., (2014), a grande desvantagem de elaborar um estudo com base em dados secundários prende-se com a exatidão e relevância dos dados, ou seja, se os dados utilizados são totalmente confiáveis, ou até se estão atualizados, devendo também ter-se em atenção que a natureza dos métodos utilizados pode não ser adequada à situação atual.

Para combater as desvantagens mencionadas, os autores referem que os dados recolhidos devem ser analisados de formas críticas, devendo também o investigador identificar fontes potenciais de tendenciosidade. Conforme indica Mullin et al., (2014), é difícil avaliar a precisão dos dados secundários, uma vez que o investigador não participou na recolha dos mesmos, sendo que por isso a solução é comparar várias fontes de dados.

O valor dos dados secundários diminui com o tempo, posto isto, os dados secundários serão sempre mais precisos quanto menor o fenómeno em estudo esteja sujeito a mudança (Mullin et al., 2014).

Os dados secundários podem ser classificados como dados internos, ou seja, dados que são gerados pela organização que se encontra a desenvolver o estudo, ou como dados externos, que são dados que podem encontrar-se em bancos de dados online, mas também em serviços personalizados por assinatura e na forma de publicações (Mullin et al., 2014).

4. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

As condições de um negócio e de consumo são bastante influenciáveis por fatores externos ao que as organizações podem controlar. Todavia, estes fatores têm um forte impacto no modo como estas operam no mercado, na sua respetiva produção e também nas suas vendas, sendo que por isso a análise externa constitui um pilar vital no planeamento estratégico de qualquer organização (Soares et al., 2019).

4.1. ANÁLISE PEST

No contexto da realização de uma análise externa é de extrema importância para as empresas conhecer o ambiente político, económico, social e tecnológico que rodeia as organizações e que dependendo das situações pode ter um impacto bastante acentuada na atividade da empresa (Soares et al., 2019).

4.1.1. Fatores Políticos

O ano de 2020 foi assolado por uma pandemia originada por um vírus, o Covid-19. A pandemia teve origem na cidade chinesa de Wuhan, província de Hubei, sendo que daí se espalhou para todo o mundo (Ozili & Arun, 2020). A facilidade com que o vírus se transmite de pessoa para pessoa obrigou os governos a fechar temporariamente mercados, empresas e a cancelar múltiplos eventos, o que teve um fortíssimo impacto negativo na economia mundial (Ozili & Arun, 2020).

Em Portugal, os Campeonatos Nacionais foram interrompidos no mês de março de 2020 e quando retomaram no mesmo ano, fizeram-no sem a presença

de adeptos nas bancadas (Marques, 2021). Todavia, verificou-se a existência de jogos pontuais, que serviram de “testes-piloto” para o governo português testar a presença de uma lotação reduzida de público nas bancadas (Marques, 2021). A 2 de junho de 2020, o primeiro-ministro português António Costa anunciou que os estádios poderiam voltar a ter adeptos, com a permissão de venda de 33% da lotação dos recintos (Notícias ao minuto, 2021).

Em Setembro de 2021, a lotação permitida nos estádios portugueses subiu para os 50% (Diário de Notícias, 2021) e a partir de 1 de outubro foi permitido aos clubes venderem bilhetes para a total capacidade dos estádios (O Jogo, 2021). Na mesma data foi decretada pelo governo a exigência de que os adeptos apresentassem o certificado de vacinação da União Europeia, de forma a poderem entrar nos recintos e ainda a obrigatoriedade de os mesmos utilizarem máscara dentro dos estádios (O Jogo, 2021).

No dia 1 de dezembro, entrou em vigor uma lei que decretou a obrigatoriedade de apresentação de um teste negativo à Covid-19 a par do certificado de vacinação para entrada nos recintos com mais de 5 000 espetadores (Sousa, 2021).

Em consequência desta lei, foi autorizada a clubes da liga, cujo o estádio tem uma capacidade superior a 5 000 espetadores a limitarem as assistências a esse mesmo número (O Jogo, 2021).

Vários clubes da Primeira Liga Portuguesa reduziram a lotação máxima do respetivo estádio para 5 000 pessoas, para todo o mês de dezembro (Renascença, 2021b). O Boavista FC em nota oficial publicada no site do clube justificou a limitação da lotação com as dificuldades sentidas pela grande maioria dos adeptos na realização, agendamento e pagamento dos testes em vigor (Boavista FC, 2021; Renascença, 2021).

Todavia, o governo português decretou posteriormente o alargamento a todas as lotações, sendo que mesmo os adeptos que comprassem ingressos para estádios com lotação inferior a 5 000 espetadores necessitavam de realizar o teste à Covid-19, com exceção aos espetadores que já tivessem recebido a dose de reforço (Renascença, 2022).

No dia 10 de janeiro, voltou a entrar em vigor a medida que estipula a não obrigatoriedade de apresentação de um teste negativo, no caso de ser

apresentado o certificado de vacinação para jogos em estádios com menos de 5 000 espetadores, (Sampaio, 2022). Posto isto, os adeptos dos estádios com a lotação superior a 5000 espetadores, podiam assistir aos jogos mediante as seguintes condições (Sampaio, 2022):

- Com a apresentação do certificado digital Covid da EU;
- Com o comprovativo de vacinação completa, há pelo menos 14 dias;
- Com o comprovativo de realização de um teste PCR negativo 72 horas antes do jogo, de um antígeno negativo nas últimas 48 horas antecedentes ao jogo ou de um autoteste realizado à porta do recinto mediante a supervisão e verificação de funcionários responsáveis no complexo desportivo.

Outro assunto que marcou a atualidade política foi a implementação do cartão do adepto (Delgado, 2021).

A legislação que marcou o início do cartão do adepto, entrou em vigor, em Diário da República, dia 26 de junho de 2022, com o cartão a começar a ser utilizada na época 2021/2022 (Delgado, 2021).

A implementação do cartão do adepto teve como base razões de segurança, com o objetivo conjunto de combater causas sociais, como o racismo, a xenofobia e a intolerância em eventos desportivos (Delgado, 2021).

A medida permitia que os titulares dos cartões, perante o registo e identificação, fossem colocados em determinadas zonas dos estádios nas quais seria mais fácil as autoridades não autorizarem a entrada a adeptos interditos (Delgado, 2021).

A crítica às medidas do governo fez-se sentir por parte dos adeptos, que relembrou as experiências similares fracassadas no estrangeiro, a violação da privacidade por ter de facultar dados pessoais para adquirir o cartão e ainda o facto de o mesmo separar até membros de famílias, já que os menores de 16 anos não eram elegíveis para adquirirem o cartão (Delgado, 2021).

O cartão do adepto foi muito contestado, sendo que a Associação Portuguesa de Defesa do Adepto (ADAP) considerou esta medida como uma violação de direitos constitucionais, tendo até realizado uma petição e instaurado uma providência cautelar contra a implementação do cartão do adepto (Delgado, 2021).

No dia 10 de novembro de 2021, foi aprovado o fim do cartão do adepto, a partir do primeiro dia do ano de 2022, sendo que apesar disso, foi decretado que as zonas de delimitação continuassem a existir nos estádios e fossem consideradas zonas para frequência das claques (Agência Lusa, 2021).

Relativamente aos fatores analisados, as medidas colocadas em vigor devido à pandemia de covid-19 tiveram impacto direto nas assistências dos clubes, uma vez que clubes como o Boavista FC foram obrigados a reduzir temporariamente as lotações dos estádios. Além disso, medidas como a obrigatoriedade de apresentar teste negativo ou certificado de vacinação podem ter contribuído para afastar pessoas dos estádios. Outro fator abordado foi o cartão do adepto, cujas regras de obrigatoriedade de apresentar o cartão para aceder a certas zonas dos estádios e o facto de ser apenas permitido adquirir o cartão a maiores de 16 anos pode ter sido um fator com forte impacto nas assistências.

4.1.2.Fatores Económicos

A pandemia de Covid-19, que assolou o mundo e os consequentes isolamentos que foram decretados, de modo a proteger os sistemas de saúde em todo o mundo, tiveram um impacto muito negativo na economia mundial, criando uma crise económica (Observador, 2020).

No contexto nacional, a economia sofreu um forte impacto negativo. O PIB português caiu 7,6% no ano de 2020, contrastando com o crescimento de 2,6%, foi um ano ainda marcado pelo crescimento do endividamento das empresas, que cresceu 1,6% face a 2019 (Banco de Portugal, 2021).

A diretora executiva da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, Susana Rodas referiu no âmbito de um *webinar* promocional da *Final Four* da Taça da Liga em Leiria, que a pandemia do Covid-19 provocou uma queda de receitas 276 milhões de euros. Susana Rodas, falou ainda de uma queda estimada de 100 a 150 milhões, no que toca à transferência de jogadores (Lusa, 2021). As receitas

relativas ao *merchandising* e a conceção de bares registaram quedas de 70% e 20% respetivamente (Lusa, 2021).

A dirigente da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, Sónia Carneiro, referiu ainda que algumas SAD's registaram um prejuízo acima dos 70% (Lusa, 2021).

Conforme já foi referido, os clubes ficaram sem as verbas provenientes das transmissões televisivas, assim como da bilheteira e *merchandising*, tendo ao mesmo tempo que manter os custos com salários dos respetivos funcionários (jogadores, staff e restantes funcionários) (Lusa, 2021).

Posto isto, com a declaração do estado de emergência, os clubes fecharam portas e enviaram os funcionários para casa, sendo obrigados a recorrer a cortes nos salários – regimes de *lay-off* simplificados, uma das medidas extraordinárias do governo português para proteger os postos de trabalho durante a crise provocada pela pandemia de Covid-19 (Lusa, 2020).

Através do regime de *lay-off*, os clubes conseguiam reduzir os salários dos funcionários para dois terços, sendo que 70% do valor desses mesmos salários foi suportado pelo estado, todavia, para poderem entrar em regime de *lay-off*, os clubes tinham de registar uma quebra de pelo menos 40% da faturação nos 30 dias anteriores à requisição (Lusa, 2020).

A pandemia deixou evidente a dependência excessiva dos clubes das receitas de patrocínio, bilheteira e de direitos televisivos, que quando cessou causou imensas dificuldades nas finanças dos clubes (Lusa, 2020). Num momento difícil, as operadoras desempenharam um papel vital para a saúde financeira dos clubes portugueses, uma vez que pagaram pelos jogos de março e abril, mesmo com a não realização (devido à suspensão dos campeonatos profissionais a 6 de março), sendo que as restantes faturas, correspondentes aos meses de abril e maio apenas foram saldadas depois de concluídas as 10 jornadas em falta (Lusa, 2020).

Numa entrevista, o presidente da Federação Portuguesa de Futebol afirmou que o futebol nacional deve apostar numa diversificação das fontes de financiamento, de modo a tornar a atividade mais sólida, salientando que os orçamentos dos clubes não podem estar dependentes das competições europeias (Lusa, 2020).

Posto isto, um estudo da KPGM, *The European Champion Report*, apontou a Liga Portuguesa como o campeonato com maior disparidade na distribuição dos direitos televisivos, com a consequente maximização de receitas de Porto e Benfica, em contraste com os restantes – Portugal é o 7º mercado de direitos televisivos, mas a maioria dos clubes portugueses recebe em média 7 milhões por ano, o que é muito inferior face às restantes ligas (Lusa, 2020).

A pandemia contribuiu para um menor poder de compra dos clubes, contudo, o próprio estado perdeu com o impacto que a economia causou nos clubes, uma vez que a Liga Portuguesa de Futebol representa 95% de 0,2% do PIB do estado, excluindo o IRS (Lusa, 2020).

Além das perdas do próprio estado foram registadas perdas em outras áreas como na comunicação social especializada ou em negócios que exploram o tipo de mercado relativo aos jogos de futebol e respetivas assistências (Delgado, 2020).

Um estudo da Comissão Europeia sobre o impacto da Covid-19 no setor do desporto dos estados-membros, em 2020, apontou para uma redução de 371 000 de euros de contributo para o PIB português (Lusa, 2020).

A Primeira Liga Portuguesa de Futebol teve no ano de ano 2020/2021 uma contribuição no PIB nacional de cerca de 550 milhões de euros, ou seja de 0,25%, com um crescimento registado face ao ano anterior (Liga Portugal, 2022ª).

A Liga Portugal e as respetivas Sociedades Desportivas geraram 792 milhões em volume de negócios na época de 2020/2021 (Liga Portugal, 2022ª).

Segundo dados retirados do anuário da Liga Portugal (2022), na época desportiva de 2020/2021, a Primeira e a Segunda Ligas Portuguesas e as respetivas sociedades desportivas contribuíram com:

- Mais de 3 729 postos de trabalho;
- Mais de 550 milhões para o PIB;
- Mais de 192 milhões em impostos;
- Mais de 1 574 milhões em passivo;
- Mais de 1 532 milhões em ativo;
- Mais de 827 milhões em gastos;
- Mais de 795 milhões em receitas;
- 1 962 milhões de exposição mediática total.

Outro tema abordado no anuário da Liga Portugal (2022) foi a centralização dos direitos televisivos da Liga Portuguesa, que se dará a partir da época de 2028/2029, este modelo permitirá reduzir as disparidades financeiras entre os clubes, calcula-se que o valor dos direitos variará entre os 275 milhões e 325 milhões como uma valorização de 56% a 85%.

As apostas desportivas, foram outro dos temas abordados no anuário da Liga Portugal (2022), uma vez que têm tido cada vez mais impacto no apostador nacional, com a Liga Portuguesa a ser uma das mais “apostadas” pelos mesmos, sendo que plataformas de apostas, como a Betano, patrocinam a Liga Portuguesa, assim como diversas sociedades desportivas pertencentes à mesma. A Liga Portugal (2022), submeteu uma proposta para aumentar a percentagem de lucros que recebe das entidades de apostas desportivas.

Outro fator abordado no anuário da Liga Portugal (2022), foi a propagação da transmissão de jogos de futebol em formatos ilegais, que penaliza fortemente os clubes e os respetivos *stakeholders*, no âmbito económico.

Em 2022, a Rússia invadiu a Ucrânia, o que deu origem a uma guerra entre os dois países em solo ucraniano, o que terá consequências para o resto do mundo, sendo prevista uma crise para o setor da energia e dos combustíveis, a nível global (Passarinho, 2022).

Concluindo, O Covid-19 teve um forte impacto nos clubes e nos campeonatos a nível económico e a falta de adeptos nos estádios teve graves consequências em termos de prejuízos que os clubes tiveram em áreas como a venda de bilhetes e de *merchandising*. Em tal situação, as entidades fizeram-se valer das receitas provenientes dos direitos televisivos e do facto do público ter regressado na época desportiva 2021/2022. Para os próximos anos aguardam-se tempos de bonança para os clubes, devido à futura centralização dos eventos desportivos faz prever um aumento das receitas para os clubes e ao crescimento do mercado das apostas desportivas em Portugal.

4.1.3.Fatores Socioculturais

Em termos de fatores socioculturais, conforme o demonstra o anuário da Liga Portugal no ano de 2020/2021, a responsabilidade social foi uma área em que as instituições desportivas investiram assinaláveis recursos, através da elaboração de diversos projetos, como por exemplo o Projeto Mundo d'O Ligas com o propósito de "Promover o *fairplay* e os bons valores junto das crianças, o respeito pelo próximo e pelo jogo", ou o Projeto Liga Ambiente, "Fornecer ferramentas e apoios à educação ambiental das Sociedades Desportivas, de acordo com os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU" (Liga Portugal, 2022).

A criação da Fundação do Futebol – Liga Portugal, em 2018, deu um impulso à prática dos projetos referidos, procurando cimentar a ligação entre as instituições desportivas e as comunidades (Liga Portugal, 2022). A fundação centrou-se em tópicos como a Inclusão Social, a Sustentabilidade Ambiental, Grandes Causas Humanitárias, Proteção de Valores de Desporto e a Ciência e Tecnologia ao serviço do desporto (Liga Portugal, 2022).

Vários clubes aderiram à prática de ações de responsabilidade social, entre eles o SC Braga, o FC Porto ou o SL Benfica, entre outros com a implementação de projetos nos âmbitos dos valores da Fundação de Futebol da Liga Portugal (Liga Portugal, 2022).

Em termos de números, na época de 2020/2021 os clubes da primeira liga praticaram 158 ações de responsabilidade social, 46 na área de atuação e proteção de valores (Liga Portugal, 2022).

A violência do desporto foi outro dos assuntos abordados no anuário da (Liga Portugal, 2022), que referiu que na época desportiva de 2020/2021 ocorreram 2 335 incidentes de violência no desporto, sendo que o futebol foi responsável por 88% desses mesmos incidentes.

Outro fator negativo abordado no anuário da Liga Portugal, foi a propagação da transmissão de jogos de futebol em formatos ilegais, que penaliza fortemente os clubes e os respetivos *stakeholders*, no âmbito económico.

Em suma, os impactos económicos da pandemia foram catastróficos para os clubes, mas o regresso dos adeptos, abordado no capítulo anterior, pode fazer do ano de 2021/2022 como sendo um ano de recuperação, sendo que a

centralização dos direitos televisivos dá esperança aos clubes de menor dimensão para reduzirem assimetrias face aos restantes. Todavia, fatores como a violência do desporto tem tendência a afastar muitos adeptos dos estádios dos estádios, sendo que a liga deve continuar a apostar em iniciativas que promovam o futebol positivo e que aproximem os clubes das comunidades, para manterem a proximidade dos adeptos.

4.1.4.Fatores Tecnológicos

A pandemia provocou vastas alterações nas estruturas do futebol, reflexo dessas mesmas alterações foi a transformação da experiência digital para o adepto (Liga Portugal, 2022^a). Os clubes começaram a ver o digital com outros olhos e começaram a apostar em tecnologias de realidade virtual e de realidade aumentada, assim como na venda de *fan tokens*, sendo que o objetivo de inserir estas tecnologias no futebol é o de potenciar o envolvimento dos adeptos (Liga Portugal, 2022^a).

Além dos motivos ligados à pandemia, esta mudança é justificada com base na renovação geracional da massa adepto e de uma exigência e expetativas que mudaram (Liga Portugal, 2022^a).

Hoje em dia as principais ligas europeias apostam na partilha de conteúdos nas redes sociais, na dinamização de eventos de *e-sports* e criação de conteúdos *over-the-top* (Liga Portugal, 2022a).

Outro novo paradigma entre os adeptos são os *Non Fungible Tokens*, mais conhecidos como NFT's, conhecidos e populares entre os adeptos após a sua introdução nas *Fantasy Leagues* (Liga Portugal, 2022a).

As novas tecnologias permitiram aos clubes complementar o envolvimento do adepto para fora do estádio com uma experiência mais social e digital (Liga Portugal, 2022^a).

Em conclusão, a pandemia veio a mudar a forma como as instituições desportivas olham para o digital e uma nova geração de adeptos fizeram a Liga Portugal começar a olhar para os meios tecnológicos e digitais de outra forma,

de modo a poderem dinamizar eventos e interagir com adeptos de forma personalizada.

4.2. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

As organizações devem ser capazes de elaborar um estudo dos seus concorrentes, para conhecer as capacidades dos mesmos, caso contrário a possibilidade de perder vantagem competitiva é elevada, sendo que estas devem ter a capacidade de identificar a respetiva concorrência no mercado, devendo procurar conhecer as organizações que vendem produtos e serviços que possam substituir diretamente os seus (Torres, 2011).

Posto isto, os concorrentes do Boavista FC são entidades que não oferecendo um serviço idêntico ao que o clube oferece ao seu público-alvo, oferecem um serviço que substituiu o providenciado pelo Boavista FC.

Sendo o futebol um espetáculo que providencia aos seus adeptos momentos de lazer e entretenimento, espaços como cinemas, teatros e outras entidades onde se realizam eventos de entretenimento foram selecionadas como concorrente do clube.

Concorrente	Localizações	Serviço	Preço	Ponto de Venda	Promoção
Cinemas NOS	- Cinemas NOS Alameda; - Cinemas NOS NorteShopping;	Cinema	5,90€ (bilhete de estudante) – 6,75€ (bilhete normal) Oferta de	Site da NOS Cinemas ou diretamente nos Cinemas NOS.	Redes sociais (Instagram, Facebook, Youtube e Twitter), vídeos promocionais

	• Cinemas NOS Parque Nascente; • Cinemas NOS MarShopping; • Cinemas NOS GaiaShopping		bilhete extra – portadores de cartão NOS/ clientes da marca WTF. Packs Familiares e preços especiais: 10,50€ - 26€.		na televisão, promoção no local de venda.
UCI Cinemas	UCI Cinemas Arrábida Shopping	Cinema	6,50€	Podem ser adquiridos no Website ou diretamente nos cinemas	Redes sociais (Instagram, Facebook, Youtube e Twitter), website e promoção no Ponto de venda.
Cineplace	Cineplace Mira Maia Shopping	Cinema	6,70€	Website e diretamente no Cinema	Website, Redes Sociais (Instagram, Facebook, Youtube e Twitter), Newsletter e Ponto de Venda.

Cinema Trindade	Cinema Trindade	Cinema	6€	Website e diretamente no Cinema	Website, redes sociais (Instagram e Facebook) e Newsletter.
Teatro Municipal do Porto	Rivoli Campo Alegre	Teatro	3€ - 12€	Website e no ponto de venda.	Website, redes sociais (Instagram, Vimeo, Facebook, Youtube), Newsletter e ponto de venda.
Teatro Sá da Bandeira	Teatro Sá da Bandeira	Teatro	10€ - 28€	Ponto de venda	Redes Sociais (Instagram e Facebook), Website, Newsletter e cartazes promocionais.
Teatro Nacional São João	Teatro Nacional de São João	Teatro	7,50€ - 40€	Bol (Plataforma de venda de bilhetes online) ou diretamente no Teatro	Redes Sociais, (Facebook, Instagram, Twitter e Vimeo) e cartazes promocionais
Fundação Serralves	Fundação Serralves	Parque Serralves Museu de Serralves Casa do	3€ - 20€	Plataforma Blueticket e diretamente no ponto de venda.	Redes Sociais (Facebook, Instagram e Twitter), Website e

		Cinema Manuel Oliveira			<i>Newsletter.</i>
Sea Life Porto	<i>Sea Life</i>	Oceanário	14,95€ - 24,95€	<i>Website e Ponto de Venda</i>	<i>Website, Redes Sociais (Instagram, Facebook, Youtube) e promoção no ponto de venda.</i>
Super Bock Arena	<i>Super Bock Arena</i>	Arena de Espetáculos	12 – 70	<i>Plataforma Ticketlinesapo e diretamente no Ponto de Venda.</i>	Promoção no ponto de venda, <i>Newsletter, Redes Sociais (Facebook, Twitter, Youtube, Instagram) e cartazes promocionais.</i>
Coliseu do Porto	<i>Super Bock Arena</i>	Arena de Espetáculos	9€ – 210€	<i>Plataforma Ticketlinesapo e diretamente no Ponto de Venda.</i>	Redes Sociais <i>(Facebook, Instagram e Twitter), promoção física (Cartazes publicitários) e promoção no ponto de venda.</i>

Tabela 4: Análise da concorrência do Boavista FC | Fonte: Elaboração própria

Os concorrentes do Boavista FC, em termos de preço, os Cinemas praticam valores semelhantes aos que o clube aplica aos seus associados, todavia os que mais se assemelham aos preços do Boavista FC, na sua globalidade, são os praticados pelos teatros portuenses (3€ - 40€).

Os concorrentes do Boavista, nomeadamente os cinemas NOS têm packs promocionais, que têm como objetivo atrair as famílias para os seus serviços, algo que pode ser aproveitado pelo clube.

Em termos de ponto de venda, os concorrentes vendem ingressos de forma similar ao Boavista FC, ou seja, através de uma plataforma digital ou diretamente no ponto de venda.

Já no que toca a vetores promocionais, o Boavista FC assemelha-se aos seus concorrentes na forma como promove o seu serviço, todavia grande parte dos concorrentes possui uma *Newsletter*, algo que o Boavista FC não tem. Os concorrentes do Boavista FC fazem uma aposta muito mais forte na promoção física, quando comparados com o clube.

Em suma, o Boavista FC pode aproveitar alguns procedimentos praticados pelos concorrentes, em termos promocionais e no que toca à venda de bilhetes. O clube podia também criar uma *Newsletter* para dar as novidades do clube aos seus adeptos, à semelhança do que fazem os seus concorrentes.

5. ANÁLISE INTERNA DA ORGANIZAÇÃO

Na análise interna é de extrema importância para as empresas realizarem um diagnóstico relativo à performance atual, de forma a ser possível à organização perceber os respetivos fatores de atuação que a influenciam de forma positiva ou negativa, ou seja os seus pontos fortes e os seus pontos fracos (Torres, 2011).

5.1. A ORGANIZAÇÃO

O Boavista FC é atualmente um clube de renome da cidade do Porto e da região norte do país, que conta com uma grande massa adepta e com uma grande diversidade de modalidades desportivas de competição.

Fundado no dia 1 de agosto de 1903, na cidade do Porto, as imagens de marca do clube são a camisola "axadrezada" e a forma célebre como são conhecidos, os "Panteras Negras", denominação que também dá nome à claque e que representa o espírito de vitória do clube e da sua massa associativa (Boavista FC, 2022).

O Boavista desceu para a Segunda Liga no ano de 2008 por decisão administrativa, tendo posteriormente descido à terceira divisão por não ter cumprido os requisitos financeiros para as competições profissionais, no ano seguinte (Mais Futebol, 2014). Em 2013, o Conselho de Disciplina da Federação Portuguesa de Futebol deu razão a um recurso apresentado pelo Boavista FC e o clube foi automaticamente promovido para a Primeira Liga Portuguesa na época de 2014/2015 (Mais Futebol, 2014).

Época	Nº jogos em casa	Média espectadores jogo	% média ocupação	Total de espetadores durante a época	Classificação na Liga Portuguesa
2014/2015	17	4 614	15,38%	78 436	13º
2015/2016	17	5 742	19,14%	97 622	14º
2016/2017	17	5 899	21,56%	106 181	9º
2017/2018	17	5 623	20,55%	95 585	8º
2018/2019	17	8 115	29,8%	138 639	8º
2019/2020	17 (Alguns jogos foram disputados à porta fechada devido ao Covid-19)	8 532	31,18%	145 050	12º
2021/2022	17	5 176	18,92%	88 000	11º

Tabela 5: Estatísticas das assistências do Boavista FC no Estádio do Bessa para a Liga Portuguesa desde a época 2014/2015 até à época 2021/2022 |

<https://www.ligaportugal.pt/pt/liga/estatisticas/espectadores/clube/20212022/ligaportugalbwin>

Em termos de assistências, como se pode ver na tabela 4, desde o regresso à Primeira Liga, entre as épocas de 2014/2015 e 2021/2022, o Boavista FC, apenas por duas vezes registou uma taxa média de ocupação do estádio superior a 25%, ou seja, apenas por duas vezes registou assistências com médias superiores a 8 000 adeptos por jogo durante a época (Liga Portugal, 2022b).

Os três anos em que o clube conseguiu obter melhor classificação desportiva foram os anos em que o mesmo conseguiu obter melhores médias de assistências no campeonato, o que pode constituir um padrão, já que conforme foi referido

na revisão de literatura a performance desportiva é um dos fatores que fazem os adeptos comprarem bilhete.

Na presente época desportiva, o Boavista FC tem a segunda pior média de espetadores, desde o regresso à Primeira Liga, mas é algo que pode ser justificado, conforme abordado anteriormente na análise externa, com as medidas relativas ao Covid-19 e pelo facto de o clube ter limitado temporariamente a lotação a 5 000 espetadores, de modo a evitar que os adeptos fossem obrigados a testarem-se ao Covid-19 para assistirem aos jogos.

5.1.1.Missão

Ser um polo gerador de desporto para todos independentemente da idade, sexo, raça ou religião e ser um eixo essencial na cidade do Porto e na região norte do país.

5.1.2.Visão

Trilhar um caminho seguro, com uma perspetiva vencedora a nível desportivo e social.

5.2.MARKETING-MIX

As várias atividades de marketing foram classificadas e divididas por Jerome McCarthy, em 4 parâmetros, denominados de quatro P's do marketing: produto, preço, ponto de venda (distribuição) e promoção (Kotler & Keller, 2012). Todavia, segundo os autores, no caso dos serviços, devido às suas características percebeu-se a necessidade de ser utilizado um marketing-mix mais alargado,

sendo que por isso foram acrescentadas três variáveis, além dos 4 P's já utilizados, são elas: pessoas, processos e evidências físicas.

5.2.1. Serviço

O principal serviço que o clube presta aos seus adeptos é a venda de bilhetes para assistirem aos jogos da equipa principal de futebol profissional, cujo estádio tem capacidade para 30 000 espetadores. Todavia, existem muito mais serviços que o clube providencia aos seus adeptos que serão de seguida descritos.

Um dos principais serviços que o clube oferece é a possibilidade dos adeptos se tornarem sócios do mesmo, o que acarreta diversas vantagens entre as quais:

- Assistir gratuitamente a todos os jogos da Liga em casa, excetuando os jogos com FC Porto, SL Benfica, Sporting CP, SC Braga e Vitória SC;
- Possibilidade de adquirir bilhete de época, que permite ao sócio assistir a todos os jogos caseiros do clube na Liga;
- Desconto em *merchandising* oficial do clube;
- Possibilidade de votar nas eleições do clube, assim como nas Assembleias Gerais;
- Descontos nos preços dos bilhetes para jogos de todas as equipas do clube;
- Descontos em compras aos parceiros oficiais do clube.

O clube organiza aproximadamente 1 500 eventos anuais na cidade do Porto, onde divulgam e comunicam a marca Boavista. Os eventos são na sua maioria dedicados ao desporto e aos jovens, tendo um forte cariz social. O clube tem cerca de 2 500 atletas espalhados por 28 modalidades de competição e 6 de não competição.

O Boavista oferece aos adeptos a possibilidade de presenciarem toda a grandeza do clube, permitindo-lhes visitar o museu do clube e de visualizarem assim todas as conquistas da história dos axadrezados.

Outro serviço disponibilizado pelo clube é a possibilidade de alugar o seu estádio para a realização de:

- Concertos e espetáculos;
- Seminários, conferências, formações, simpósios ou convenções;
- Apresentações de produtos;
- Festas empresariais ou privadas;
- Aniversários ou casamentos;
- Visitas guiadas e atividades desportivas.

O Boavista em parceria com a SABSEG oferece aos seus adeptos um serviço denominado de Panteras Seguros. Este serviço oferece aos sócios e adeptos do clube a possibilidade de terem condições de coberturas exclusivas, tanto a título particular como a título empresarial.

Outro serviço que o clube oferece é a possibilidade de os adeptos adquirirem *merchandising* do Boavista através da loja do clube. O *merchandising* pode ser adquirido, tanto através do site do clube como presencialmente na Loja Axadrezada.

5.2.2.Preço, Ponto de venda e Processos

Em termos de preço, o Boavista FC aplica preços pré-estabelecidos para os seus jogos para os sócios, ou seja, no princípio da época o clube define quanto é que cada sócio irá pagar para assistir aos jogos. O clube divide os jogos em 3 níveis, sendo que cada um desses níveis tem um nível correspondente.

Os jogos de nível 1 são os jogos contra os denominados 3 grandes do futebol nacional, FC Porto, SL Benfica e Sporting CP, cujo bilhete tem o preço de 7,50€. Os jogos de nível 2 correspondem aos jogos contra SC Braga e Vitória SC e o preço é de 5€. Quanto aos restantes jogos do campeonato nacional têm entrada livre para os sócios, desde que apresentem o cartão com as quotas em dia e correspondem ao nível 3.

Para se tornarem sócios os adeptos do Boavista têm de pagar ou uma quota anual de 90€, ou uma quota mensal de 9€, sendo que no caso de escolha da quota mensal, os adeptos têm de pagar dois meses adiantados no momento de

inscrição. Os adeptos até aos 18 anos podem-se inscrever como sócios sem lhes ser exigido o pagamento qualquer valor mensal ou anual.

De forma a descrever-se o preço que o clube aplica para a venda de bilhetes nos diferentes jogos, utilizou-se como exemplo e escolha de três jogos, cada um correspondente aos jogos dos três níveis descritos anteriormente.

Preço dos Bilhetes Nível 1	
Sócios com Quotas em Dia	7,5€
Sócios Menores	0€
Público Geral (Nascente Nível 1)	20€
Público Geral (Topo Sul)	20€
Público Geral (Topo ZCEAP)	20€
Público Geral (Tribuna VIP: Cadeiras Vermelhas)	35€

Tabela 6: Preço dos bilhetes para a partida que opôs o Boavista FC ao SL Benfica no Estádio do Bessa | <https://boavistafc.pt/venda-de-bilhetes-boavista-fc-x-sl-benfica/>

Preço dos Bilhetes Nível 2	
Sócios com Quotas em Dia	5€
Sócios Menores	0€
Público Geral (Nascente Nível 1)	20€
Público Geral (Topo Sul)	20€
Público Geral (Topo ZCEAP)	20€
Público Geral (Tribuna VIP: Cadeiras Vermelhas)	35€

Tabela 7: Preço dos bilhetes da partida que opôs o Boavista FC ao SC Braga no Estádio do Bessa | <https://boavistafc.pt/venda-de-bilhetes-para-o-boavista-fc-x-sc-braga/>

Preço dos Bilhetes Nível 3	
Sócios com Quotas em Dia	0€
Sócios Menores	0€

Público Geral (Nascente Nível 1)	12,50€
Público Geral (Topo Norte Nível 2/ Equipa Visitante)	12,50€
Público Geral (Tribuna VIP: Cadeiras Vermelhas)	25€

Tabela 8: Preço dos bilhetes da partida que opôs o Boavista FC ao FC Vizela no estádio do Bessa | <https://boavistafc.pt/venda-de-bilhetes-boavista-fc-x-fc-vizela/>

Quanto aos valores dos lugares anuais, dos lugares cativos e dos camarotes foram lançados no dia 4 de outubro de 2021 para toda a época de 2021/2022, depois de a Direção Geral de Saúde declarar que os estádios podiam voltar a acolher jogos com a totalidade da lotação.

Lugar anual	
Adulto (Nascente/ Topo Sul)	25 euros
Jovem/ estudante* (Apenas topo sul)	15 euros
Reformados (Nascente N1 ou Topo Sul)	15 euros

Tabela 9: Preçário lugar anual Boavista FC para a época 2021/2022 | <https://boavistafc.pt/venda-de-lugares-anuais-arranca-esta-quarta-feira/>

Dos 18 até ao final dos estudos (obrigatório fazer prova de matrícula 2021/2022)*

Cativo Simples	
Cativo Central	80 euros
Cativo Lateral	60 euros
Cativo Família	
Central: 2 adultos	150 euros
Lateral: 2 adultos	110 euros
Central: 1 adulto + 1 menor	105 euros
Lateral: 1 adulto + 1 menor	80 euros
Cada adulto adicional: Central	70 euros
Cada adulto adicional: Lateral	50 euros

Cada menor adicional: Central	25 euros
Cada menor adicional: Lateral	20 euros

Tabela 10: Preçário lugares cativos Boavista FC para a época de 2021/2022 |
<https://boavistafc.pt/venda-de-lugares-anuais-arranca-esta-quarta-feira/>

Camarotes		
Camarote Sócio – Bancada Central	11 lugares: 2000 euros	Individual: 200 euros
Camarote Sócio – Bancada Lateral	11 lugares: 1500 euros	Individual: 150 euros
Camarote Sócio <i>Premium</i>	11 lugares: 2000 euros	Individual: 200 euros

Tabela 11: Preço dos camarotes para a época 2021/2022 |
<https://boavistafc.pt/venda-de-lugares-anuais-arranca-esta-quarta-feira/>

Na loja do clube, os preços variam entre os 2€ e os 89,90€, sendo que as camisolas de todos os equipamentos de jogo do clube têm um preço de 49,90€. O clube tem na sua loja uma grande variedade de produtos desde pequenos brindes como esferográficas ou porta-chaves até ao vestuário oficial do clube.

Produto	Preço
Esferográfica	2 euros
Íman Personalizado “Mágico Xadrez”	3 euros
Íman Personalizado com emblema do Boavista FC	3 euros
Porta-Chaves Boavista FC	4,5€
Caneca personalizada com emblema Boavista FC	4,5€
Máscaras Boavista FC	5€
Bola New Trueno Boavista FC	19€
T-Shirt Boavista FC <i>ESPORTS</i> “Who’s the gamer”	19,90€
Bermuda Global	19,90€

Pólo Street	19,90€
Calça Global	25,90€
Calça New Street	27€
Mochila Montés	27,90€
Casaco Lince	29,90€
Sweat Street	29,90€
Casaco Road	34,90€
Camisola Principal	49,90€
Camisola Alternativa	49,90€
Terceira Camisola	49,90€
Camisola principal de Guarda-Redes	49,90€
Camisola alternativa de Guarda-Redes	49,90€
Parka New Street	59,90€
Parka longa New Street	89,90€

Tabela 12: Produtos em stock da loja oficial do Boavista FC e respetivos preços
| <https://boavistafc.pt/loja/>

Em termos de ponto de venda de bilhetes, pagamento de quotas ou de lugares anuais, os adeptos podem adquiri-los ou na secretaria do clube, ou através da plataforma *Smartfan* (lugares anuais estarão brevemente disponíveis na plataforma).

SMARTFAN FUTEBOL

COMPRAR BILHETES FAZ-TE SÓCIO PAGAR QUOTAS LUGARES ANUAIS LOGIN

BOAVISTA FUTEBOL CLUBE

PRÓXIMOS JOGOS

NÃO HÁ JOGOS DISPONÍVEIS!

JÁ ÉS SÓCIO?
Paga já as tuas quotas
PAGAR QUOTAS

VANTAGENS EM SER SÓCIO!

- Promoções exclusivas
- Apoia a formação do teu clube
- Vantagens no acesso aos jogos

LIGA PORTUGAL BWIN

POS.	CLUBE	J	PT
1	FC Porto	25	67
2	Sporting CP	25	61
3	SL Benfica	25	57
4	SC Braga	25	46
5	Gil Vicente FC	25	42
6	Vitória SC	25	33
7	Marítimo M.	25	32
8	Estoril Praia	25	31
9	Portimonense	25	29
10	Santa Clara	25	29
11	FC P.Ferreira	25	27
12	FC Famalicão	25	26
13	Boavista FC	25	26

Figura 1: Plataforma Smartfan: <https://smartfan.tickets/boavistafc/>

Os produtos oficiais do clube podem ser adquiridos na loja do clube, ou através da loja *online* presente no site oficial do clube.



Figura 2: Loja online do clube no site oficial | <https://boavistafc.pt/loja/>

5.2.3. Comunicação

Em termos comunicacionais, o clube utiliza o site, assim como as suas páginas nas redes sociais como um vetor promocional de extrema relevância. Na seguinte tabela pode-se ver o alcance do clube nas redes sociais em termos de seguidores, destacando-se claramente os 73,3 mil seguidores no *Instagram* e os 155,9 mil no *Facebook*.

Rede Social	Seguidores
<i>Instagram</i>	73,3 mil
<i>Facebook</i>	155,9 mil
<i>Youtube</i>	3,38 mil
<i>Twitter</i>	48,1 mil

Tabela 13: Páginas das redes sociais do clube e respetivos seguidores

O conteúdo publicado é bastante homogêneo no *Twitter*, *Facebook* e *Instagram*, sendo principalmente focado na equipa principal de futebol profissional e nas partidas e competições que a mesma disputa durante o ano.

As publicações durante a semana envolvem fotos dos treinos, muitas vezes com mensagens de união para os fãs, assim como informações sobre a venda de bilhetes ou publicações comemorativas dos aniversários dos atletas do clube. As ações solidárias desenvolvidas pelo clube são também partilhadas nas redes sociais, para incentivar à participação dos adeptos e também para demonstrar a envolvimento do clube em causas sociais.



Figura 3: Publicação do Boavista no seu Facebook a apelar à união



Figura 4: Post na página de Facebook do clube a promover ação solidária

O serviço principal de um clube desportivo é, como já foi referido, o jogo que é jogado dentro das quatro linhas e como tal, uma grande parte das publicações são referentes aos jogos do Boavista FC, nomeadamente:

- Os vídeos das conferências de imprensa de antevisão do treinador do Boavista FC aos jogos;
- As publicações do dia de jogo;
- As publicações do 11 inicial de cada jogo;
- As publicações do resultado final;
- Os comentários do treinador nos pós-jogos;
- No caso de o melhor em campo ser jogador do Boavista, também costuma ser efetuada uma publicação com a foto desse mesmo jogador a segurar o prémio e uma declaração que ele presta após a partida.



Figura 5: Post na página de Instagram do Boavista FC com Vídeo da conferência de imprensa de antevisão do treinador ao jogo



Figura 6: Publicação do dia de jogo



Figura 7: Story com o 11 inicial para o jogo



Figura 8: Publicação do resultado final da partida



Figura 9: Declarações do MVP da partida frente ao SL Benfica, Gustavo Sauer

O site do clube é uma das principais formas de promoção que o clube utiliza, através da apresentação das notícias que marcam a atualidade do Boavista, a nível institucional e desportivo. Na referida plataforma é possível conhecer-se um pouco da vasta história do Boavista FC, das infraestruturas do clube e ainda da sua estrutura diretiva.

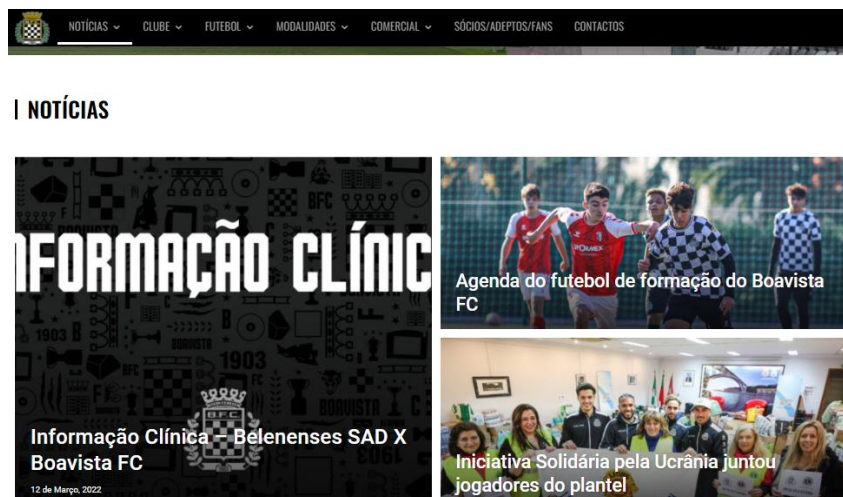


Figura 10: Separador com as notícias do site do Boavista FC

Para adeptos e sócios, o site do clube é um espaço de informação relevante, na medida em que lhes dá as informações necessárias para acompanharem o dia a dia do clube, facultar informações sobre as modalidades e ainda promove as vantagens para um adepto ser sócio do clube.

Apesar de ter uma parte do site dedicada aos sócios, essa mesma parte ainda está em desenvolvimento, sendo que por isso ainda não está totalmente funcional.



Figura 11: Separador do site dedicado aos sócios/ adeptos do clube

Duas das grandes apostas do clube em termos comunicacionais são a *app* do clube para telemóvel e a Boavista TV, mas ambas as funcionalidades encontram-se ainda em desenvolvimento, apesar disso a *app* já se encontra disponível, embora ainda muito limitada.



Figura 12: Menu da *app* do Boavista

O facto de o site do clube ter várias páginas que ainda não estão funcionais, a juntar a alguma falta de funcionalidade do site no que toca à facilidade de procura de informação constituem fatores negativos do mesmo.

A distribuição dos conteúdos é realizada de forma demasiado desorganizada para o adepto conseguir encontrar com maior facilidade as informações pretendidas.

Outra forma de promoção utilizada pelo clube é a organização de eventos, o clube organiza mais de 1 500 eventos por ano, o que permite divulgar e comunicar a marca do clube à comunidade portuense.

5.2.4. Pessoas

Os diferentes funcionários e departamentos do Boavista FC atuam segundo uma orientação responsável e com os valores do clube bem assentes, sempre com o objetivo de promover o crescimento diário da organização.

O espírito boavisteiro está patente em todos os intervenientes e funcionários do clube e é isso que diferencia as pessoas do Boavista, o desejo de ser diferente, sempre com uma perspetiva vencedora.

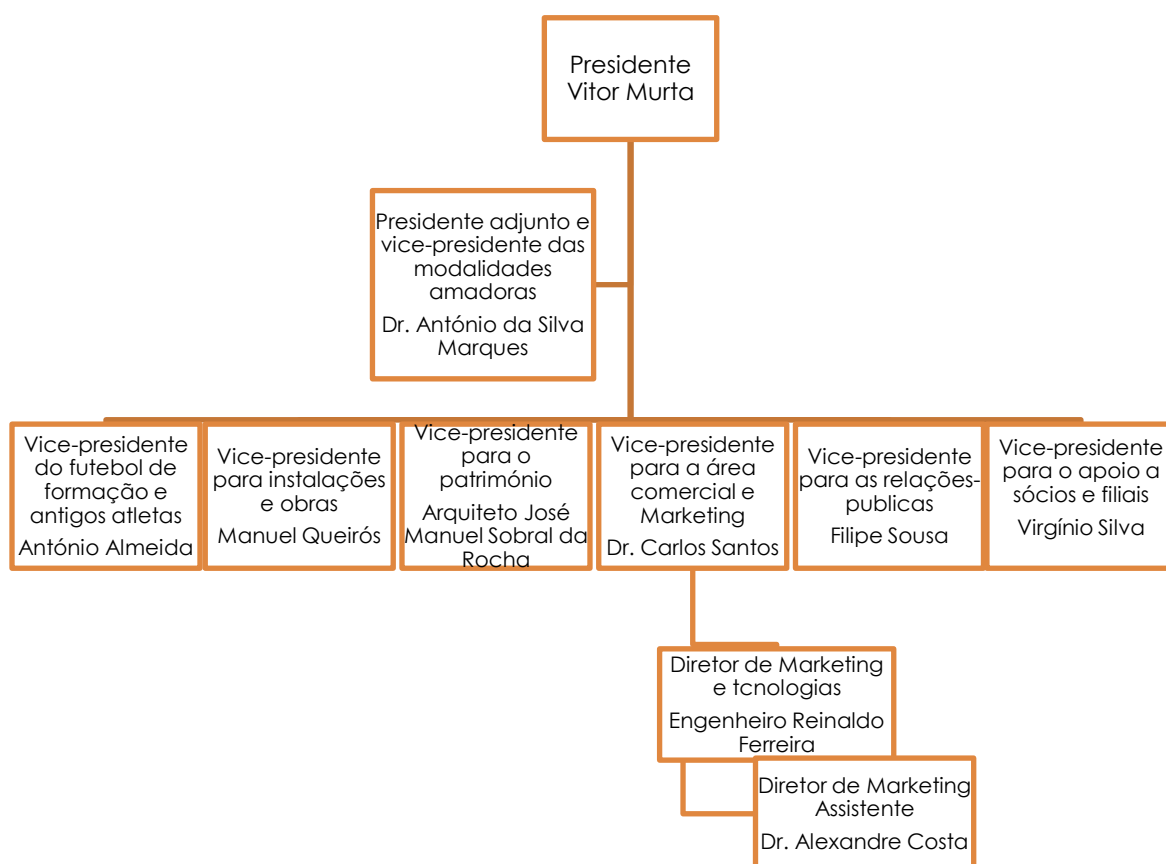


Tabela 14: Organograma funcional do clube | Fonte: Elaboração própria

O organograma funcional do Boavista FC, representado na tabela 14, demonstra toda estrutura multifacetada do clube, encabeçada pelo Presidente do clube, Vítor Murta e onde estão representados os Vice-Presidentes das diferentes áreas do clube. De destacar a estrutura de Marketing do Boavista FC, composta pelo Vice-Presidente para a área comercial e marketing, o Doutor

Carlos Santos; pelo Diretor de Marketing e Tecnologias o Engenheiro Reinaldo Ferreira e o Diretor de Marketing assistente, o Doutor Alexandre Costa.

5.2.5.Evidências Físicas

O principal recurso físico do Boavista FC é o Estádio do Bessa. O estádio tem capacidade de 30 000 lugares sentados e além de acolher os jogos eventos desportivos, as infraestruturas do complexo têm a capacidade para acolher eventos comerciais, empresariais, culturais ou particulares.

O estádio do Bessa está ainda disponível para receber eventos empresariais ou particulares, desde lançamento de produtos, festas anuais, jantares de gala ou reuniões e conferências, sendo que o clube disponibiliza serviços complementares, como de *catering*, multimédia ou relações-públicas.

Além do Estádio do Bessa, o clube tem ao seu dispor dois campos de treinos e ainda o Complexo de Ramalde, que acolhem a formação do clube.

O clube possui ainda um museu, onde os adeptos podem presenciar todos os troféus e história do Boavista FC ao longo dos anos e ainda a loja Axadrezada onde os adeptos podem adquirir o merchandising do clube.



Figura 13: Estádio do Bessa sec. XXI | Foto publicada na página de Facebook do Boavista FC

6. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO PROJETO

As estratégias de marketing consistem em traçar um caminho a seguir, tendo em conta o diagnóstico realizado anteriormente no plano de marketing, de forma a aumentar a eficácia no mercado onde a empresa está inserida (Torres, 2011).

6.1. ANÁLISE SWOT

Para realizar a análise estratégica do projeto foi elaborada uma matriz SWOT, que consiste na construção de uma matriz de reconhecimento, onde se procuram perceber os pontos fortes e pontos fracos da empresa consoante os respetivos fatores internos e também identificar as oportunidades e ameaças relativas ao ambiente externo da organização. Ao realizarem a matriz, as organizações devem começar a pensar em medidas com o objetivo de potenciarem os pontos fortes e as oportunidades da empresa e a minimizarem os riscos dos respetivos pontos fracos e ameaças (Torres, 2011).



Figura 14: Esquema de matriz SWOT | Fonte elaboração própria

Stenghts Pontos Fortes	Weaknesses Pontos Fracos
• Estádio com capacidade para 30 000 espetadores e com condições singulares para acolher eventos desportivos e eventos extra-desporto; • Clube eclético com 2500 atletas; • Organização de mais de 1500 eventos anuais na cidade do Porto; • Organização de eventos fora do âmbito desportivo; • Prática de preços acessíveis na compra de bilhetes, na venda de lugares anuais e no pagamento	• Site do clube tem várias páginas que se encontram em manutenção e não funcionam; • Comunicação no site é feita de forma desorganizada – dificuldade em encontrar informação; • Taxa de ocupação do estádio tem sido demasiado baixo nos últimos 8 anos, em jogos da Primeira Liga.

quotas dos associados; • Comunicação bem desenvolvida nas redes sociais.	
<i>Oportunities Oportunidades</i>	<i>Threats Ameaças</i>
• Desenvolvimento de ações de contacto social para estreitar laços com a comunidade envolvente dos clubes; • Aumento previsto das receitas dos clubes, devido à centralização dos direitos televisivos; • Receitas provenientes do mercado das apostas desportivas; • Regresso dos adeptos aos estádios depois da interdição durante a	• Impactos económicos negativos da pandemia nas sociedades desportivas; • Perdas de receitas por parte dos clubes, fruto da pirataria existente na transmissão de jogos de futebol; • Atos de violência registados em recintos desportivos com elevada frequência; • Crise económica previsível

pandemia; • Aposta em plataformas digitais para interação com os adeptos e para melhorar a sua experiência dentro e fora dos estádios; • Concorrentes tem <i>packs</i> promocionais e <i>packs</i> familiares na venda dos respetivos produtos e serviços.	devido à guerra na Ucrânia e à crise dos combustíveis; • Concorrentes têm <i>newsletter</i> e têm pacotes promocionais de preços aplicados às famílias e o Boavista não.
--	---

Tabela 15: Matriz Swot do Boavista FC | Fonte: Elaboração própria

6.2.SEGMENTO-ALVO

Depois de efetuada a análise SWOT e tendo em vista que o presente projeto tem como objetivo aumentar as assistências do Boavista FC foram definidos os segmentos-alvo do clube.

Em termos de dimensão de mercado, não tendo acesso a um número real e tangível, assume-se a população da cidade do Porto como o público-alvo do clube, sendo que no seu site, o Boavista FC fala de uma “*comunidade axadrezada de 250 000 pessoas*” (Boavista FC, 2022). Este número é condizente com a população estimada da cidade do Porto de 231 962 habitantes nos censos de 2021 (Porto., 2021).

O Boavista FC, na página do site do clube dedicada à parte comercial, aborda ainda que o clube tem cerca de 30 000 associados 2 500 atletas (Boavista FC, 2022), todavia a remuneração efetuada em 2019 aponta que o Boavista tinha, no ano referido um total de 9 656 sócios (Boavista FC, 2019).

Segundo o Inquérito Sociedade em Rede realizado em 2013, apenas 5,7% das pessoas da Zona Norte do País não são do FC Porto, Sporting CP e SL Benfica (Gouveia et al., 2020).

Tendo em conta os dados referidos para definição do mercado-alvo do Boavista calculou-se a percentagem de adeptos de outros clubes que não os “3 grandes” na zona norte, aplicada aos 231 962 habitantes da cidade do Porto, segundo os Censos de 2021 (Porto., 2021). As contas mostram que aproximadamente 13 222 adeptos podem ser considerados como o público-alvo do clube, mas tendo em conta os números de 9 656 sócios registados na remuneração (Boavista FC, 2019), pode-se subtrair o valor de 9 656 aos 13 222 do mercado-alvo, que dá um total de 3 566 de potenciais consumidores que podem ser considerados como o público-alvo para serem futuros sócios do clube.

Segundo Mullin et al., (2014), os níveis de consumo dos fãs desportivos podem-se dividir em *hard user*, *medium user* e *light user*. Enquanto os *hard users* são adeptos que vêm os jogos todos ou quase todos da equipa, os *medium users* vêm apenas alguns jogos da sua equipa e os *light users* raramente ou nunca assistem aos jogos.

Tendo em conta o número abordado de 3 566 adeptos, estes como estimativa podem ser considerados como *light users*, já os 9 656 sócios do clube podem ser considerados como *medium* e *hard users*.

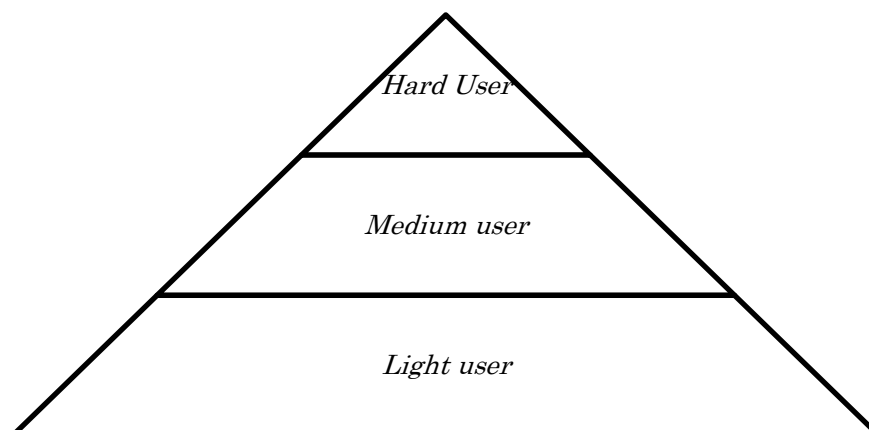


Figura 15: Pirâmide de níveis de consumo dos fãs desportivos | Fonte: Mullin et al., (2014)

Os adeptos de futebol portugueses são muito ligados às suas equipas e essa mesma lealdade tem efeitos positivos em variáveis como a satisfação, o comprometimento, a confiança e a lealdade para com a equipa (Vieira & Sousa, 2020).

Posto isto, as medidas propostas devem ir de encontro a que os *light users* se tornem *medium users* e os *medium users* se tornem *hard users*.

Além do segmento referido e tendo por base o artigo desenvolvido por Tamir (2020), que indica que os adeptos, maioritariamente do sexo masculino, se tornam adeptos de um clube na sua infância, os adeptos de futebol entre os 5 e os 12 anos serão outro dos segmentos-alvo do clube, juntamente com as respetivas famílias, sendo que o Boavista FC procurará tornar cada jogo seu num evento familiar.

As mulheres também são um segmento que será explorado pelo Boavista FC, com o objetivo de aumentar a afluência das mesmas aos jogos, assim como o número de associadas.

Outro segmento-alvo do clube serão os turistas que visitam a cidade do Porto, sendo que o Boavista FC terá como objetivo tornar o Estádio do Bessa como um ponto turístico a ser visitado nas visitas dos turistas à cidade do Porto.

Os atletas das restantes modalidades e dos escalões jovens de formação de futebol do clube serão também um dos segmentos-alvo do clube, uma vez que o Boavista é um clube eclético com uma vasta variedade de atletas e modalidades.

7. OBJETIVOS GERAIS DO PROJETO

A definição dos objetivos constitui uma fase fundamental na elaboração de um plano de marketing. É de extrema importância que as empresas tenham a capacidade de estabelecerem metas atingíveis, tendo por base a respetiva situação atual das mesmas, o estado do mercado e o crescimento de cada segmento (Torres, 2011).

Ao longo do presente projeto foram sendo alcançados os seguintes objetivos específicos:

- Compreender as médias de assistências do Boavista FC desde a época de 2014/2015 até 2021/2022;
- Identificar o mercado potencial do Boavista FC e segmentá-lo;
- Identificar fatores que influenciam a compra de bilhetes, por parte dos adeptos.

Porém, o objetivo principal do presente projeto profissional é a elaboração de um plano de crescimento das assistências do Boavista FC para as próximas três temporadas (2022/2023 até 2024/2025).

Posto isto, os objetivos para o seguinte projeto são os seguintes:

- Subir a taxa média de ocupação do estádio para os 50% até à época 2024/2025
- Atingir os 20 000 associados até ao fim da época 2024/2025;
- Atingir os 9 000 lugares anuais vendidos no início da época 2024/2025.

No próximo capítulo do presente projeto, serão enquadradas opções estratégicas que permitam ao clube alcançar os objetivos delineados.

8. ENQUADRAMENTO DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS DO PROJETO

Depois de definidos os objetivos gerais do projeto, serão enquadradas neste capítulo as opções estratégicas do projeto, que permitirão ao clube alcançar esses mesmos objetivos.

As ações a ser definidas vão de encontro ao que foi abordado na análise estratégica do projeto, procurando sempre estabelecer uma conexão entre a comunidade e o clube através de ações de solidariedade social e da organização de eventos.

8.1.TORNEIO AXADREZADO

Uma das principais estratégias de promoção do clube é a organização de diversos eventos. A continuação desta política é de extrema importância para continuar a criar e a fomentar as ligações do clube com a comunidade.

Posto isto, sendo as crianças entre os 6 e os 12 anos, que sejam adeptas de futebol, um dos segmentos-alvo do clube, uma das opções estratégicas do presente projeto é a criação do Torneio Axadrezado.

O Torneio Axadrezado, consiste na elaboração de um torneio interescolar a ser realizado entre os meses de fevereiro 2023 e março de 2023, a que terão acesso escolas do ensino primário, ensino básico e ensino secundário, que se poderão candidatar através de um formulário de inscrição online, que estará disponível no site do clube a partir de setembro de 2022. As inscrições estarão abertas entre 10 de outubro de 2022 e 2 de janeiro do mesmo ano.

O torneio será dividido em três escalões:

- *Under 12* (crianças até aos 12 anos);
- *Under 10* (crianças até aos 10 anos);
- *Under 8* (crianças até aos 8 anos).

Cada escola poderá inscrever-se para participar no torneio em apenas um escalão (de idades), ou até nos três.

O Torneio Axadrezado será disputado no complexo de treinos nº 2 do Boavista FC e será aberto ao público. O torneio será antecedido de uma visita ao estádio e museu do Boavista FC, onde as crianças poderão aprender um pouco mais sobre a história do clube.

Depois de disputado o torneio, serão oferecidos dois bilhetes, para dois jogos (de nível 3) em casa do Boavista FC, aos participantes. Quanto aos vencedores do torneio, ser-lhes-á oferecida um lugar anual no Estádio do Bessa para a época de 2022/2023.

O torneio será promovido nas redes sociais do clube, assim como no seu site, sendo que será também realizada uma campanha de email marketing para escolas do Grande Porto.

Será também criado um vídeo publicitário que será colocado no site e nas redes sociais do clube. A publicidade também será feita de forma física com a colocação de *mupis* na cidade do Porto a promover o evento e através da entrega de panfletos à porta de escolas no Grande Porto.

Depois de disputada a primeira edição, serão realizadas mais duas edições em 2024 e 2025.

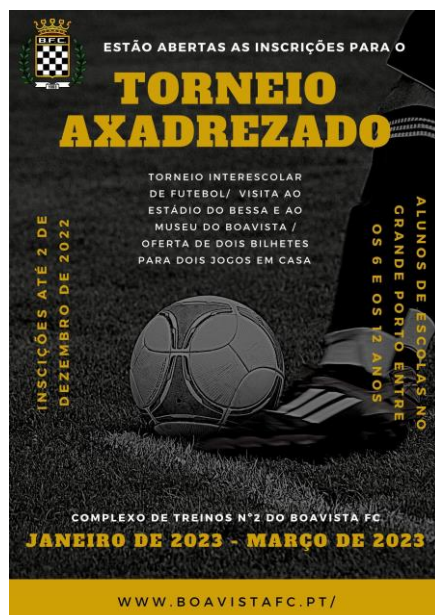


Figura 16: Panfleto promocional do Torneio Axadrezado | Fonte: Elaboração Própria

8.2. AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Sendo uma das características do clube, o contacto com a comunidade é importante desenvolver ações que criem laços e que fomentem os já existentes com a mesma.

Posto isto, uma das medidas propostas é a visita por parte dos atletas da primeira equipa de futebol profissional do Boavista FC a escolas, instituições sociais e hospitais. O objetivo desta medida é a realização de ações sociais junto de crianças até aos 12 anos, que são um dos públicos-alvo do clube.

As visitas às instituições de solidariedade social, serão feitas durante a pré-época da equipa principal, no mês de julho, já que nesse período o clube não se encontrará a disputar competições oficiais e por isso seriam mais.

Quanto às visitas às instituições hospitalares seriam em dezembro como forma de assinalar a época natalícia, onde os jogadores ofereceriam às crianças *kits* com *merchandising* do clube.

As visitas às escolas serão realizadas em abril, já que o torneio axadrezado será disputado até ao final de março, sendo que o sorteio das escolas a serem visitadas vai ser realizado na final do torneio.

As instituições hospitalares que o clube irá visitar serão o IPO do Porto e a Ala Pediátrica do Hospital de S. João. Quanto às três escolas a serem visitadas serão escolhidas por sorteio, realizado entre as escolas participantes no Torneio Axadrezado. As instituições sociais a serem visitadas serão: a Associação de Proteção à Infância Bispo Dom António Barroso, a Associação o Meu Lugar no Mundo e a Fundação Infantil Ronald McDonald.

As visitas às instituições hospitalares e instituições de solidariedade social referidas anteriormente serão repetidas em 2024 e 2025, mais uma vez no mês de julho no caso das instituições de solidariedade social e no mês de dezembro no caso das instituições hospitalares.

A promoção e as fotos das visitas serão feitas nas redes sociais do Boavista FC, de modo a que se comece a perceber o Boavista como uma instituição cujos valores são solidários e cuja responsabilidade social é uma vertente bem assente.

8.3.O REGRESSO A CASA

Segundo o site Transfermarkt (2022), em 2006, o Boavista tinha cerca de 25 000 sócios, todavia depois da realização do processo de remuneração efetuado em 2019 aponta que o Boavista tinha, no ano referido, um total de 9 656 sócios (Boavista FC, 2019).

A perda de pouco mais de 15 000 sócios em 13 anos é muito significativa e por isso é de extrema importância para o clube a recuperação de antigos sócios.

Este processo será realizado através de uma campanha que terá como nome “O Regresso a casa”, onde os antigos sócios poderão voltar a ser sócios do clube com a oferta das duas primeiras quotas. Quanto aos sócios atuais, por cada sócio antigo que trouxerem para se reinscrever como sócio do Boavista, também lhes serão oferecidos dois meses de quotas pagas.

A campanha encontrar-se-á disponível entre os meses de julho de 2022 e maio de 2023 e será promovida nas redes sociais do clube, através de *posts* diários a serem realizados e ainda nos jogos do Boavista FC, na temporada de 2022/2023.

É ainda prevista a elaboração de um vídeo promocional que será publicado nas redes sociais do clube e que passará no Estádio do Bessa, nos jogos do Boavista FC. Será também realizada a promoção física da iniciativa, através da entrega de panfletos e da colocação de *mupis* na cidade do Porto.

8.4.DESENVOLVIMENTO DOS CANAIS COMUNICACIONAIS DO CLUBE

Num mundo cada vez mais dominado pelo digital, a aposta em plataformas digitais tornou-se decisiva para fomentar a relação entre o clube e os seus adeptos e para interagir com os mesmos de forma personalizada.

8.4.1.Site, App do Clube e Redes Sociais

O site atual do Boavista FC é marcado por uma grande falta de organização no que toca à entrega de conteúdos ao utilizador, que sente dificuldades em recolher informações sobre o clube, como por exemplo sobre as condições aplicadas aos associados ou a quem possui lugar anual.

Posto isto, será criado um novo site para o Boavista FC, que terá como objetivo a funcionalidade para o utilizador e que possuirá um design inovador, à altura do que é exigível a um clube de topo nos tempos modernos.

A juntar à criação do site, o clube efetuará uma forte aposta na *app* para telemóvel, que embora já lançada, ainda tem diversas funcionalidades em manutenção, mas que estará totalmente funcional.

O novo site e a nova atualização prevista para a *app* do clube serão lançados no mês de outubro de 2022. A atualização da *app* conferirá à mesma um design mais moderno, similar ao que será aplicado ao site.

A comunicação do clube nas redes sociais continuará a ser efetuada similarmente à forma como é feita atualmente.

8.4.2.Boavista TV

Num clube eclético com tal diversidade de modalidades e atletas como o Boavista, é de extrema importância para os adeptos terem a oportunidade de assistirem aos êxitos do Boavista FC. É neste sentido que será lançada a Boavista TV, canal do clube, que embora já tenha uma hiperligação presente no site, ainda não está funcional.

O lançamento do canal permitirá não só a transmissão das diversas modalidades do clube, mas também dará aos adeptos acesso a conteúdos exclusivos do Boavista FC.

8.4.3. Newsletter

O Boavista FC irá lançar a sua *Newsletter* em outubro de 2022, que irá fornecer a todos os seus subscritores as novidades da vida do clube e das respetivas modalidades e será enviada para todos os sócios e adeptos que a subscreverem no site do clube.

A *newsletter* será desenvolvida através da plataforma *Bitrix*, que terá um custo de 200 euros mensais e lá estarão as bases de dados dos clientes que subscreverem a respetiva *newsletter*.

A promoção da nova *newsletter* será realizada nas redes sociais do clube.

8.5. CARTÃO DE ATLETA

Sendo o Boavista FC um clube eclético com mais de 2500 atletas nas diversas modalidades, é de extrema importância criar uma ligação entre estes mesmos atletas e o clube e em particular com a primeira equipa de futebol profissional.

Visto que o objetivo do presente projeto é aumentar as assistências do clube, os atletas das modalidades do mesmo constituem uma parte vital deste mesmo projeto.

A criação do cartão de atleta do Boavista FC é uma medida que visa incentivar os atletas do clube a acederem a partidas da equipa principal de futebol no Estádio do Bessa, para isso será criado um cartão para cada atleta do clube, que ao ser mostrado na secretaria do clube dá acesso a dois bilhetes gratuitos que o atleta tem ao seu dispor para assistir a cada partida caseira do Boavista FC.

Cada atleta receberá um cartão no início da época 2022/2023, podendo a partir dessa mesma época assistir aos jogos do clube gratuitamente.

A iniciativa começará a ser promovida nas redes sociais a partir de julho e através de uma campanha de email marketing para os atletas do clube e terá início em agosto, no início da próxima temporada desportiva.

8.6.PACK FAMILIAR

Um dos segmentos que o Boavista procura explorar é o segmento familiar. De forma a incentivar as famílias a ir aos estádios, o Boavista irá lançar um *Pack Familiar*, que fará com que os momentos familiares vividos no futebol nunca mais sejam os mesmos.

O *Pack* dará acesso a um bilhete (para um jogo de nível 2 ou 3) para cada membro da família, onde as crianças terão a oferta de um vale que lhes irá garantir a oferta de um pacote de pipocas no bar do Estádio do Bessa. Será também proporcionado aos pais e aos filhos, antes do jogo, um treino em conjunto, dado por um treinador de formação do clube no campo de treinos do Boavista FC, sendo também disponibilizados os balneários para trocarem de roupa, antes e depois do treino.

Em termos de preço, *Pack Familiar* terá o preço conjunto de 50 euros para famílias com 2 adultos e 3 crianças, 40 euros para famílias constituídas por 2 adultos e 2 crianças, de 30 euros para famílias constituídas por 2 adultos 1 criança e de 20 euros para um pack de um adulto e uma criança.

No final do dia os elementos da família terão direito a levantar um cachecol do Boavista FC, na loja Axadrezada.

Em termos promocionais, o *pack familiar* do Boavista FC será promovido nas redes sociais, através da publicação de um vídeo promocional, que será emitido nas redes sociais do Boavista. O *pack* será ainda promovido, durante os jogos do Boavista FC e através de *mupis* e de panfletos, a serem distribuídos na zona em redor do Estádio do Bessa e junto das estações de Metro da Senhora da Hora, de Francos e da Trindade.

8.7.PUBLICIDADE DIGITAL PARA TURISTAS

A publicidade digital para turistas tem como objetivo tornar o Estádio do Bessa como um ponto turístico a ser visitado nas visitas dos turistas à cidade do Porto.

Para promover o Boavista FC face aos turistas será realizada uma campanha de marketing digital, através da ferramenta Google Ads, que procurará aumentar a notoriedade do Boavista FC junto dos turistas, através da utilização da ferramenta “Alcance e notoriedade”.

A campanha estará em vigor entre 1 de agosto e 31 de junho de 2022 (campeonato disputa-se entre agosto e maio) e será direcionada para todos os países, por meio de anúncios em português, inglês, francês e espanhol.

Os tópicos-chave utilizados serão os seguintes: “hotéis e alojamentos”, “alugueres de casas de férias e estadias de curto prazo”, “viagens familiares”, “viagens temáticas”, “agências e serviços de viagem”, “postos e centros de turismo”, “ofertas de férias”, “viagens e transportes”.

A segmentação da campanha terá como base a escolha de segmentos ligados ao turismo com a escolha de mercados como “hotéis em Portugal”, “turismo em Portugal”, “passagens aéreas para Portugal” e “turismo no Porto em Portugal, ou segmentos como o das “viagens”, “atração e passeios turísticos” e o dos “bilhetes de futebol”.

Serão ainda utilizadas as seguintes palavras-chave:

- Boavista;
- Porto
- Futebol;
- Turismo;
- Viagens;
- *Visit Porto;*
- Turismo Porto;
- *Visit Portugal;*
- *Football Tickets Porto;*
- *Places to Visit in Porto.*

A campanha terá um custo estimado de 10 euros diários, o que tendo em conta que durará durante os três anos do plano, resultará num investimento total de 3600 euros anuais, sendo que será repetida nas duas épocas seguintes.

A plataforma de CRM, *Bitrix* (que será abordada mais à frente neste trabalho), permitirá monitorizar os resultados desta mesma campanha e avaliar o sucesso ou insucesso da mesma.

8.8. DESCONTO CARTÃO DE ESTUDANTE NAS ESCOLAS SECUNDÁRIAS DO CONCELHO DO PORTO

De forma a atrair mais jovens para assistirem aos jogos do Boavista FC, o clube irá aplicar preços especiais aos estudantes das escolas secundárias localizadas no concelho do Porto.

As escolas secundárias selecionadas para os descontos especiais do Boavista FC são as seguintes:

- Escola Secundária Fontes Pereira de Melo;
- Escola Secundária Infante D. Henrique;
- Escola Secundária Alexandre Herculano;
- Escola Secundária António Nobre;
- Escola Secundária Garcia da Horta;
- Escola Secundária Aurélia de Sousa;
- Escola Secundária Rodrigues de Freitas;
- Escola Secundária Rainha Santa Isabel;
- Escola Secundária Infante Dom Henrique.

Aos estudantes bastará apresentarem o respetivo cartão de estudante na bilheteira do clube para que tenham acesso às condições especiais de preço oferecidas pelo Boavista FC, na compra de 1 ou 2 bilhetes, que serão as seguintes:

Preço dos Bilhetes Nível 1	
Bancada Nascente Nível 1	12€

Tabela 16: Preços para jogos contra adversários de Nível 1 (FC Porto, SL Benfica e Sporting CP) | Fonte: Elaboração própria

Preço dos Bilhetes Nível 2	
Bancada Nascente Nível 1	7,50€

Tabela 17: Preços para os jogos contra adversários de Nível 2 (SC Braga e Vitória SC) | Fonte: Elaboração própria

Preço dos Bilhetes Nível 3	
Bancada Nascente Nível 1	3€

Tabela 18: Preços para jogos contra adversários de Nível 3 (restantes adversários do campeonato nacional, excluindo os de nível 1 e nível 2 | Fonte: Elaboração própria

A prática dos preços demonstrados nas tabelas 15, 16 e 17, permitirá aos estudantes das escolas referida a preços muito mais acessíveis, quando comparados aos do público-geral, na tentativa de os incentivar a assistirem aos jogos do clube.

De modo a promover esta medida, serão posteriormente afixados cartazes promocionais nas escolas e entregues panfletos na porta. A iniciativa será ainda promovida em parceria com as associações de estudantes das escolas envolvidas, que irão realizar o trabalho promocional junto dos alunos das escolas

8.9.SÊ UMA PANTERA E FAZ-TE SÓCIA

Um dos segmentos-alvo a ser explorados pelo Boavista FC são as mulheres, como tal será criado o movimento "Sê uma pantera e faz-te sócia", que consistirá numa campanha promocional para que mais mulheres se tornem sócias do Boavista FC.

A medida consiste num desconto na adesão a sócias, onde o segmento em questão ficaria isento de pagar quotas durante 6 meses.

No momento da inscrição seria ainda oferecido às novas associadas, um cachecol rosa do Boavista FC.

A promoção da iniciativa seria realizada através das redes sociais, assim como no estádio em dias de jogo e ainda em suporte físico através de entregas de panfletos, em locais estratégicos como nas paragens de metro da Senhora da Hora, de Francos, da Trindade e de Campanhã, assim como junto ao Estádio do Bessa em dias de jogo.

8.10.IMPLEMENTAÇÃO DE BASE DE DADOS COM ADEPTOS E SÓCIOS DO BOAVISTA

Conforme já foi abordado no capítulo onde foi definido o segmento-alvo do Boavista FC, nem todos os adeptos têm o mesmo grau de envolvimento com a equipa, sendo que esse nível de envolvimento se divide em *light user*, *medium user* e *high user* (Mullin et al., 2014).

Posto isto, é de extrema importância para o Boavista FC conseguir estimar quantos adeptos tem em cada nível de envolvimento, uma vez que isso permitiria ao clube providenciar ofertas personalizadas a cada um desses mesmos adeptos.

Para que seja possível ao clube criar uma base de dados com informações relativas aos adeptos e ao seu respetivo grau de envolvimento com o clube, serão realizados questionários à porta dos estádios nos dias dos jogos com os clubes grandes, na próxima época. Serão contratados funcionários externos ao clube que terão em seu poder um *tablet*, onde serão respondidos os questionários, sendo que serão esses mesmos funcionários que nas imediações do estádio e dentro do mesmo, irão solicitar o preenchimento do questionário por parte dos adeptos, abordando o motivo da execução dos questionários e os prémios que os participantes estão habilitados a ganhar.

Os questionários irão conter perguntas sobre o nível de envolvimento dos adeptos com o clube e associarão esses tópicos aos dados pessoais e de sócio (no caso de serem) facultados pelo adepto.

Os participantes no questionário estarão habilitados a ganhar prémios, o que motivará os adeptos a preencherem o mesmo. Os prémios serão uma Televisão 4K, um lugar anual para a época de 2023/2024 no Estádio do Bessa, ou uma camisola oficial do Boavista FC. Os prémios têm como objetivo incentivar os adeptos a responderem aos questionários.

O Boavista FC enviaria também para os sócios que ainda não tivessem respondido aos questionários, um email com as mesmas questões feitas aos adeptos que responderam nos dias de jogo, de modo a obter respostas dos sócios que não puderam estar presentes.

As respostas aos questionários permitirão ao clube perceber quantos adeptos tem em cada nível de envolvimento e tendo em conta as informações pessoais que recebeu, o Boavista FC irá realizar uma campanha de email marketing, com ofertas ajustadas ao grau de envolvimento de cada adepto (mediante a autorização do adepto para receber emails promocionais).

As bases de dados de sócios e adeptos do Boavista FC serão armazenadas na plataforma de CRM, *Bitrix*, que será a plataforma utilizada para gestão e otimização do uso dos dados dos consumidores e potenciais consumidores.

A base de dados será utilizada para a realização de campanhas de email marketing para a promoção das restantes ações delineadas anteriormente no presente projeto.

8.10.1.Promoções para *High users*

Sendo os *high users* adeptos que assistem a todos ou a quase todos os jogos do Boavista FC, as medidas promocionais a serem adotadas perante os mesmos devem ir de encontro a premiá-los pelo nível de envolvimento com o clube.

Posto isto, as ofertas promocionais que estes adeptos receberão na campanha de email marketing a ser realizada pelo Boavista FC, serão as seguintes:

- Campanha leva um amigo – por cada novo sócio de lugar que os sócios atuais com lugar anual trouxerem, poderão usufruir de um desconto de 50% na renovação do respetivo lugar anual;
- Será oferecida uma camisola oficial do Boavista FC da época correspondente e um cachecol oficial do clube aos sócios que tiverem lugar anual há pelo menos 5 épocas (ininterruptas);
- Os sócios com pelo menos 5 épocas (ininterruptas) terão direito no início da época 2022/2023 a um vale de 30€, que pode ser gasto no bar do Estádio do Bessa.

8.10.2.Promoções para *Medium user*

Os *medium users* são adeptos cujo nível de envolvimento com o clube é mediano, ou seja, assistem apenas a alguns jogos por temporada, sendo que o objetivo é que se tornem *hard users* com o tempo e que comecem a assistir a cada vez mais partidas do clube.

Tendo em conta este objetivo, nas campanhas promocionais de email marketing serão enviados *packs* de jogos para estes adeptos, que não comprando o lugar anual poderão assistir a um determinado número de jogos em casa (dependendo do *pack* escolhido) a um preço muito mais acessível do que comprando todos os bilhetes individualmente.

Serão apresentados aos adeptos via email, os seguintes *packs* promocionais:

- *Pack* 6 jogos, onde os adeptos poderão, por apenas 40€, assistir a dois jogos contra equipas de nível 1, um jogo contra uma equipa de nível 2 e três contra equipas de nível 3;
- *Pack* 4 jogos, onde os adeptos poderão, por apenas 30€, assistir a um jogo contra uma equipa de nível 1, 1 contra uma equipa de nível 2 e três contra uma equipa de nível 3.

No momento da compra, os adeptos poderão escolher os jogos que querem assistir, desde que enquadrados a cada pacote aplicado, ou seja, podem escolher os adversários de nível 3, 2 e 1 com que querem assistir à partida.

8.10.3.Promoções para os *Low Users*

Sendo os *Low Users* adeptos que apenas assistem raramente aos jogos da sua equipa ou nem assistem de todo (Mullin et al., 2014), as medidas que serão praticadas terão como objetivo incentivarem os adeptos a assistirem aos jogos.

À semelhança do que foi feito para os *medium users*, será realizada uma campanha personalizada de email marketing com um *pack* promocional

adaptado aos *low users*, de forma a incentivá-los a assistirem a mais partidas do Boavista FC.

O pack que será disponibilizado terá o valor de 25€ e dará aos adeptos acesso a um jogo de nível 1, um de nível 2 e outro de nível 3. Sendo que conforme foi abordado na revisão de literatura os adeptos são mais atraídos por jogos com equipas de nome, sendo que a inclusão de uma equipa de nível 1 atrairia adeptos com menor grau de envolvimento com o clube a assistirem a jogos com equipas de menor dimensão.

8.11.ANIMAÇÃO NA ZONA ENVOLVENTE AO ESTÁDIO DO BESSA

De modo a atrair mais adeptos aos estádios, o ato de comprar um bilhete para um jogo de futebol não pode ser mais visto como um simples evento desportivo, mas sim como uma experiência a ser vivida.

Posto isto, o Boavista irá criar junto ao Estádio do Bessa uma zona de animação para dias de jogo, para a qual contratará um DJ residente, assim como irá concessionar o espaço junto ao estádio para bancas de comes e bebes.

Serão ainda realizadas diversas atividades, como remates ao alvo ou jogos de perguntas sobre o Boavista. As atividades podem trazer aos adeptos prémios exclusivos, como cachecóis ou bonés do Boavista.

Além das medidas referidas, será criada uma mascote do Boavista FC, que acompanhará a animação pré-jogo fora do estádio e que depois se ocupará de animar os adeptos, já dentro do recinto.

Todas estas medidas visam melhorar a experiência do adepto, para que o mesmo comece a perceber um dia de jogo do Boavista, não como apenas isso, mas como um evento.

Para a concretização deste tipo de ação na via pública, será solicitada uma licença à câmara do Porto para que o Boavista FC possa colocar as infraestruturas necessárias à execução da ação proposta.

9. CALENDARIZAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

Torneio Axadrezado 2023 2024 2025										
Ações	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Filmagens e edição de vídeo promocional do torneio	X									
Lançamento do vídeo promocional do torneio		X								
Ações promocionais – Comunicação física (entrega de panfletos, mupis) e digital (campanha de email marketing e divulgação nas redes sociais)		X	X	X	X	X	X	X	X	X

Período em que as escolas se podem inscrever (10 de outubro – 2 de janeiro)				X	X	X	X			
Sorteio das competições							X			
Divulgação do emparelhamento do sorteio nas redes sociais do clube							X			
Realização do Torneio e visita das equipas ao Estádio do Bessa e ao museu do clube								X	X	X
Realização de posts relativos ao torneio nas redes sociais do clube								X	X	X

Tabela 19: Calendarização do processo de implementação do Torneio Axadrezado | Fonte: Elaboração própria

Ações de Responsabilidade Social 2023 2024 2025										
Ações	Marco	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Sorteio das três escolas, participante no torneio Axadrezado, a serem visitadas	X									
Visita às três escolas sorteadas no Torneio Axadrezado		X								
Visita às instituições de solidariedade listadas anteriormente					X					
Visita ao IPO do Porto e à ala pediátrica do Hospital do São João										X

Tabela 20: Calendarização do processo de implementação de ações de responsabilidade social | Fonte: Elaboração própria

O Regresso a casa											
Ações	Julho 2022	Agosto 2022	Setembro 2022	Outubro 2022	Novembro 2022	Dezembro 2022	Janeiro 2023	Fevereiro 2023	Março 2023	Abril 2023	Maio 2023
Elaboração do vídeo promocional da campanha	X										
Divulgação da campanha nas redes sociais		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Campanha "O Regresso a Casa"		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabela 21: Calendarização do Processo de Implantação da Campanha – “O Regresso a Casa” | Fonte: Elaboração própria

Desenvolvimento dos Canais Comunicacionais do Clube								
Ações	Julho 2022	Agosto 2022	Setembro 2022	Outubro 2022	Novembro 2022	Dezembro 2022	Janeiro 2022	Fevereiro 2023
Desenvolvimento do novo site e da atualização app do clube	X	X	X					
Anúncio do novo site, da nova newsletter e da atualização da app nas redes sociais				X				
Preparação do lançamento da Boavista TV	X	X	X	X	X	X	X	
Lançamento do site e da atualização da App				X				
Lançamento da Boavista TV							X	

Tabela 22: Calendarização do processo de implementação das medidas de desenvolvimento dos canais comunicacionais |

Fonte: Elaboração própria

Cartão de atleta			
Ações	Julho 2022	Agosto 2022	Setembro 2022
Anúncio nas Redes Sociais da iniciativa do cartão de atleta		X	
Início da promoção da iniciativa (Campanha de email marketing e promoção nas redes sociais)		X	
Entrega dos cartões aos atletas e início da iniciativa			X

Tabela 23: Calendarização do Cartão de Atleta | Fonte: Elaboração própria

Pack Familiar				
Ações	Julho 2022	Agosto 2022	Setembro 2022	Novembro 2022
Desenvolvimento do vídeo promocional subjacente ao pack familiar	X			
Anúncio do novo pack familiar e divulgação do vídeo promocional		X	X	X
Colocação dos mupis na cidade do Porto		X	X	X
Entrega de panfletos nos pontos estratégicos		X	X	X

Tabela 24: Calendarização do Pack Familiar | Fonte: Elaboração própria

Publicidade digital para turistas 2022 2023 2024												
Ações	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
Período de realização da campanha	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabela 25: Calendarização do Pack Turístico | Fonte: Elaboração própria

Desconto Cartão de Estudante nas Escolas Secundárias do Concelho do Porto								
Ações	Julho 2022	Agosto 2022	Setembro 2022	Outubro 2022	Novembro 2022	Dezembro 2022	Janeiro 2023	Fevereiro 2023
Contactar escolas secundárias do concelho do Porto e respetivas escolas associações de estudantes para apresentar a proposta de parceria	X	X	X					

Apresentar a iniciativa aos adeptos através das redes sociais do clube		X						
Afixação de cartazes promocionais nas escolas		X						
Entrega de panfletos à porta das escolas		X	X	X				
Promoção nas redes sociais do Boavista FC e das associações de estudantes das escolas		X	X	X	X	X	X	X

Tabela 26: Calendarização dos “Desconto Cartão de Estudante nas Escolas Secundárias do Concelho do Porto” | Fonte:

Elaboração própria

Sê uma Pantera e faz-te sócia								
Ações	Julho 2022	Agosto 2022	Setembro 2022	Outubro 2022	Novembro 2022	Dezembro 2022	Janeiro 2023	Fevereiro 2023
Anúncio da iniciativa nas redes sociais do clube	X							
Promoção nas redes sociais	X	X	X	X	X	X	X	X
Colocação de mupis na cidade do Porto		X	X	X	X			
Entrega de panfletos nas estações de metro nas estações da Senhora da Hora, Francos, Trindade e Campanhã		X	X	X	X			

Tabela 27: Calendarização da ação “Sê uma Pantera e faz-te sócia” | Fonte: Elaboração própria

Implementação de Base de Dados com Adeptos e Sócios do Boavista FC

Ações	Julho 2022	Agosto 2022	Setembro 2022	Outubro 2022	Novembro 2022	Dezembro 2022	Janeiro 2023	Fevereiro 2023	Março 2023	Abril 2023	Maio 2023	Junho 2023
Processo de recrutamento e de contratação de funcionários externos temporários para o projeto	X											
Divulgação do questionário e dos prémios que se pode ganhar com a resposta ao mesmo, nas redes sociais do clube		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Campanha de email Marketing aos sócios do clube com o questionário		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Início da campanha email Marketing personalizada para os												X

diferentes tipos de adeptos com promoções												
Criação da conta Bitrix	X											

Tabela 28: Calendarização Implementação de Base de Dados com Adeptos e Sócios do Boavista FC | Fonte: Elaboração própria

Animação na zona envolvente ao Estádio do Bessa (2022-2024)												
Ações	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Junho
Promoção das ações de animação nas redes sociais	X	X										
Zona de animação nos dias de jogo			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabela 29: Calendarização da animação na zona envolvente ao Estádio do Bessa | Fonte: Elaboração própria

10.MECANISMOS DE AVALIAÇÃO E CONTROLE

A avaliação dos objetivos propostos no presente projeto será feita no fim de cada uma das próximas três temporadas (2022/2023 – 2024/2025) e será medida com base em três parâmetros:

- Taxa média de ocupação do Estádio do Bessa em jogos da Liga Portugal em cada uma das três temporadas;
- Número de novos sócios no fim de cada temporada;
- Número de lugares anuais vendidos em cada ano.

11. ORÇAMENTO

Depois de delineadas as medidas, que visam o cumprimento dos objetivos do plano de crescimento de assistências e de calendarizadas das respetivas ações, será elaborado um orçamento para a execução do presente projeto.

Os gastos necessários serão na sua esmagadora maioria mais direcionados para a promoção das ações, de forma a dar a conhecer ao público-alvo do clube as novas iniciativas que serão lançadas.

O orçamento tem como custos fixos 36 206,06€, registando ainda custos variáveis que estão dependentes da entrega de merchandising gratuito em packs promocionais, das receitas perdidas nos descontos efetuados nos packs promocionais ou em pagamentos a funcionários externos em que apenas é referenciado no orçamento o valor à hora que será pago.

11.1. O REGRESSO A CASA

Ação	Custos
Colocar 250 <i>mupis</i> espalhados pela cidade do Porto	2 327, 83€
200 000 Panfletos	1 518€
Total	3 845,83

Tabela 30: Orçamento estimado para o regresso a casa | Fonte: Elaboração própria

11.2.TORNEIO AXADREZADO

Ação	Custos
Colocar 250 <i>mupis</i> espalhados pela cidade do Porto	2 327, 83€
200 000 Panfletos	1 518€
Total	3 845,83€

Tabela 31: Orçamento estimado para o torneio Axadrezado | Fonte: Elaboração própria

11.3.AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

As ações de responsabilidade social não exigirão gastos significativos, já que a sua promoção será realizada apenas nas redes sociais do clube, sendo que os únicos gastos se prenderão com o transporte dos atletas para os locais assinalados e com os *kits* de merchandising a serem entregues às crianças nos hospitais, cuja constituição será posteriormente definida.

11.4.CARTÃO DE ATLETA

Ação	Custos
5 000 Panfletos	37,96€

Tabela 32: Orçamento para o Cartão de Atleta | Fonte: Elaboração própria

11.5. DESENVOLVIMENTO DOS CANAIS COMUNICACIONAIS

Ação	Custos
Criação do Novo Site	950€

Tabela 33: Orçamento para desenvolvimento dos canais comunicacionais |
Fonte: Elaboração própria

11.6. PACK FAMILIAR

Ação	Custos
200 000 Panfletos	2 518€
250 mupis espalhados pela cidade	2 327, 83€
Pacotes de Pipocas	3€ cada
Cachecóis	7,50€ cada

Tabela 34: Orçamento para o pack familiar | Fonte: Elaboração própria

11.7. PUBLICIDADE DIGITAL PARA TURISTAS

Ação	Custos
Realização da campanha (soma da campanha realizada por 3 épocas)	10 800€

Tabela 35: Orçamento para a publicidade digital para turistas | Fonte:
Elaboração própria

11.8.PARceria COM AS ESCOLAS SECUNDÁRIAS DO CONCELHO DO PORTO

Ação	Custos
200 000 Panfletos	1 518€
250 cartazes	54,61€

Tabela 36: Orçamento para a parceria com escolas do concelho do Porto |
Fonte: Elaboração própria

11.9.SÊ UMA PANTERA E FAZ-TE SÓCIA

Ação	Custos
200 000 Panfletos	1 518€
Cachecol do Boavista FC	7,50€ cada

Tabela 37: Orçamento para o "Sê uma pantera e faz-te sócia | **Fonte: Elaboração própria**

11.10.IMPLEMENTAÇÃO DE BASE DE DADOS COM ADEPTOS E SÓCIOS DO BOAVISTA

Ação	Custos
Adquirir 10 Tablets para serem utilizados para os questionários	1 190€
Pagamento a funcionários externos (10 funcionários)	5 euros à hora

Televisão 4K	400€
Lugar anual	25€ cada um
Camisola	49,50€ cada uma
Plataforma de CRM - Bitrix	7 200€ (200€ mensais durante 3 anos)

Tabela 38: Orçamento para Implementação de base de dados com adeptos do Boavista FC | Fonte: Elaboração própria

11.11. ANIMAÇÃO NA ZONA ENVOLVENTE AO ESTÁDIO DO BESSA

Ação	Custos
Pagamento ao Dj residente	100 euros por dia de jogo
Pagamento das infraestruturas de entretenimento	Ainda por ser estimado, consoante as infraestruturas a serem utilizadas

Tabela 39: Orçamento para animação na zona envolvente ao estádio | Fonte: Elaboração própria

12. CONCLUSÕES

O presente projeto visou a elaboração de um plano de crescimento das assistências do Boavista FC para as próximas três temporadas (2022/2023 até 2024/2025).

O Boavista FC é um clube eclético com 118 anos de história e com uma grande massa adepta, que no ano de 2006 chegou a registar um número de sócios superior a 25 000, todavia atualmente o clube tem pouco mais de 9 000 associados e regista na presente época uma média 5 176 espetadores para os jogos caseiros do campeonato nacional (não esquecendo as condicionantes das medidas aplicadas ao covid-19 durante o ano).

Posto isto, estabeleceram-se como objetivos para o projeto: subir a taxa média de ocupação do Estádio do Bessa para os 50% até à época 2024/2025, atingir os 20 000 associados até ao fim da época 2024/2025 e atingir os 9 000 lugares anuais vendidos no início da época 2024/2025.

Para isso fora, definidas 11 ações, que foram respetivamente calendarizadas e orçamentadas.

Uma das ações mais relevantes do projeto é o estabelecimento de um melhor processo de segmentação dos adeptos do Boavista FC através da implementação de uma base de dados, CRM, com adeptos e sócios do clube, o que permitirá ao clube, não só emitir promoções personalizadas para cada tipo de adepto, como facilitará a promoção das restantes ações por meio de email marketing, como forma de complemento aos meios de promoção física e à promoção por meio das redes sociais.

A segmentação referida terá como base os níveis de consumo definidos por Mullin et al., (2014), *high user*, *medium user* e *low user* e o objetivo das ações a serem tomadas será tornar os *low users* em *medium users* e os *medium users* em *high users*.

As ações personalizadas que serão aplicadas no caso dos *medium* e dos *low users* têm como objetivo incentivar os adeptos a assistirem a mais jogos com a implementação de pacotes, onde os adeptos em vez de comprarem bilhete para um jogo, poderão comprar *packs* para assistirem a 3 jogos, no caso dos *low*

users e 4 e 6 jogos no caso dos *medium users*. Quanto aos *high users*, as medidas terão como objetivo premiar esses mesmos adeptos pelo apoio incansável que dão ao clube.

As restantes ações seguiram um padrão de incentivo a determinados segmentos de adeptos para adquirirem bilhetes para os jogos do Boavista FC.

O Torneio Axadrezado é uma medida que procurará criar uma ligação entre as crianças das escolas e o clube, por meio da realização do torneio e através do contacto com a cultura do clube. A parceria com escolas secundárias do concelho Porto, visará também incentivar os adeptos mais novos a assistirem aos jogos do Boavista FC, por meio da aplicação de preços especiais para o mesmo.

Foram ainda definidas ações com foco em três segmentos: as famílias, as mulheres e os turistas, sendo que para atrair esse tipo de públicos-alvo o clube praticará um pacote com uma experiência singular, o *Pack Familiar*, direcionado às famílias e a campanha "Sê uma pantera e faz-te sócia" direcionado às mulheres. Já no caso dos turistas, será realizada uma campanha de marketing digital que procurará tornar o Estádio do Bessa como um ponto turístico relevante na cidade do Porto.

Percebendo-se que os descontos apenas baseados no preço não garantem o incentivo necessário para a atração dos públicos-alvo referidos anteriormente, a aposta será efetivamente na construção de experiências, para que os adeptos vejam o ato de ir a um jogo de futebol, não só como o ato de assistir a um evento desportivo, mas como uma experiência. Para isso foram definidas ações como a oferta, dentro do *Pack Familiar*, de um treino aos pais e às crianças com a presença de um treinador da formação do Boavista ou a criação de uma zona de animação junto do Estádio do Bessa.

De forma a trazer de volta antigos sócios do clube foi ainda criada a campanha "O Regresso a casa", que visa aumentar o número de sócios do clube, por meio do regresso de ex-associados.

Todas as medidas referidas procuraram ter um impacto direto ou indireto no crescimento das assistências do clube e num aumento do número de sócios.

A avaliação das ações referidas será realizada no final de cada época, tendo como indicadores a taxa média de ocupação do Estádio do Bessa em jogos da

Liga Portugal em cada uma das três temporadas, o número de novos sócios no fim de cada temporada e os números de lugares anuais vendidos em cada ano.

12.1.LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

As limitações do presente projeto centraram-se essencialmente no facto de a metodologia ser baseada na recolha de dados secundários, ou seja, a principal limitação do projeto é a ausência de dados primários.

Outra limitação do presente projeto, foi a ausência de contacto com entidade em causa para a execução do mesmo, uma vez que a elaboração deste projeto em parceria com o Boavista FC traria uma riqueza muito maior em termos de informação.

Foi também sentida uma grande dificuldade em encontrar informações ligadas ao clube e ao futebol português em geral. Como já foi referido no trabalho, existe uma grande desorganização na forma como o Boavista FC comunica através do seu site, o que dificultou muito a procura de informação.

Para futuros estudos que visem aumentar os números das assistências de clubes de futebol, sugere-se a execução de um estudo com base em dados primários e com uma metodologia mista, na qual se possa perceber qualitativamente a perspectiva dos clubes sobre a temática e quantitativamente a visão dos adeptos sobre a mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4), 27–32.
- Abeza, G., Finch, D., O'Reilly, N., MacIntosh, E., & Nadeau, J. (2019). An Integrative Model of Sport Relationship Marketing: Transforming Insights Into Action. *Journal of Sport Management*, 33(4), 343–360. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0285>
- Agência Lusa. (2021). *Revogação do cartão do adepto aprovada na Assembleia da República para janeiro de 2022*. Observador. <https://observador.pt/2021/11/24/revogacao-do-cartao-do-adepto-aprovada-na-assembleia-da-republica-para-janeiro-de-2022/>
- Bairrada, C. M., Coelho, F., & Coelho, A. (2018). Antecedents and outcomes of brand love: utilitarian and symbolic brand qualities. *European Journal of Marketing*, 52(3–4), 656–682. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2016-0081>
- Banco de Portugal. (2021). *Impacto da COVID-19 na economia portuguesa em 2020*. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/633>
- Bee, C. C., & Kahle, L. R. (2006). Relationship Marketing in Sports: A Functional Approach. *Sports Marketing Quarterly*, 15(2), 102–110.
- Boavista FC. (2019). *Remuneração: novos número e cartões de sócios*. <https://boavistafc.pt/renumeracao-novos-numeros-e-cartoes-de-socios/>
- Boavista FC. (2021). *Adeptos vacinados estão dispensados de apresentar teste negativo à Covid-19 no jogo com o Marítimo*. Boavista Futebol Clube. <https://boavistafc.pt/adeptos-dispensados-de-apresentar-teste-negativo-a-covid-19-no-jogo-com-o-cs-maritimo/>
- Boavista FC. (2022). *Comercial*. Boavista FC. <https://boavistafc.pt/informacao/>
- Brady, M. K., & Cronin Jr., J. J. (2001). Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 65(July), 34–49.
- Buraimo, B., & Simmons, R. (2008). Do Sports Fans Really Value Uncertainty of Outcome? Evidence from the English Premier League. *International Journal of Sport Finance*, 3, 146–155.
- Buraimo, B., & Simmons, R. (2009). Journal of Economics and Business A tale of two audiences: Spectators, television viewers and outcome uncertainty in Spanish football. *Journal of Economics and Business*, 61, 326–338. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2008.10.002>
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some Antecedents and Outcomes of Brand Love. *Marketing Letters*, 17(2), 79–89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>
- Cayolla, R., & Loureiro, S. M. C. (2014). Fans club brand relationship: Football passion. *International Journal of Business and Globalisation*, 12(1), 82–97. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2014.058032>
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Cinema Trindade. (2022). *Cinema Trindade*. <https://cinematrindade.pt/>
- Cinemas NOS. (2022). *Cinemas NOS*. <https://cinemas.nos.pt/>
- Cineplace. (2022). *Cineplace*. <https://cineplace.pt/>
- Coliseu do Porto. (2022). *Coliseu do Porto*. Coliseu Do Porto.

- <https://www.coliseu.pt/>
- Czarnitzki, D., & Stadtmann, G. (2002). Uncertainty of outcome versus reputation : Empirical evidence for the First German Football Division. *Empirical Economics*, 112, 101–112.
- Delgado, E. (2020). *Impacto financeiro da COVID-19 no futebol: Em Portugal, todos perdem (e não é pouco)*. <https://desporto.sapo.pt/futebol/primeira-liga/artigos/impacto-da-covid-19-no-futebol-em-portugal-todos-perdem-e-nao-e-pouco>
- Delgado, E. (2021). *Cartão do adepto: ninguém o quer, mas vai precisar dele para ir à bola. Dúvidas e críticas ao documento que vai dividir famílias nos estádios*. Sapo Desporto. <https://desporto.sapo.pt/futebol/primeira-liga/artigos/cartao-do-adepto-ninguem-quer-te-lo-mas-vai-precisar-dele-para-ver-futebol-duvidas-e-criticas-ao-documento-que-vai-dividir-familias-nos-estadios>
- Foroughi, B., Mohammad Shah, K. A., Nikbin, D., & Hyun, S. S. (2014). The impact of event quality on fan satisfaction and game attendance in the context of professional soccer in Iran. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 15(3), 40–56. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-15-03-2014-B005>
- Forrest, D., & Simmons, R. (2006). New Issues in Attendance Demand: The Case of the English Football League. *Journal of Sports Economics*, 7(3), 247–266. <https://doi.org/10.1177/1527002504273392>
- Fundação Serralves. (2022). *Fundação Serralves*. Fundação Serralves. <https://www.serralves.pt/>
- Gouveia, C., Espanha, R., & Di Fátima, B. (2020). Mapeamento das preferências clubísticas em Portugal: uma análise comparativa de 2003 a 2013. *Revista Observatorio Del Deporte*, 1, 1–25.
- Guest, L. (1964). Brand loyalty revisited: A twenty-year report. *Journal of Applied Psychology*, 48(2), 93–97. <https://doi.org/10.1037/h0046667>
- James, J. D. (2001). The role of cognitive development and socialization in the initial development of team loyalty. *Leisure Sciences*, 23(4), 233–261. <https://doi.org/10.1080/01490400152809106>
- Jogo, O. (2021). *DGS levanta restrições à lotação dos estádios, mas exige máscara e certificado*. O Jogo. <https://www.ojogo.pt/futebol/noticias/dgs-abre-caminho-para-o-regresso-da-lotacao-maxima-nos-estadios-14175487.html>
- Katz, M., Ward, R. M., & Heere, B. (2017). Explaining attendance through the brand community triad: Integrating network theory and team identification. *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.06.004>
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 49, 205–233. <https://doi.org/10.4324/9781351315364-8>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de Marketing* (14th ed.). Pearson Education.
- Lee, C., & Hur, Y. (2019). *Service quality and complaint management influence fan satisfaction and team identification*. 47(2).
- Lera-López, F., Ollo-López, A., & Rapún-Gárate, M. (2012). Sports spectatorship in Spain: Attendance and consumption. *European Sport Management Quarterly*, 12(3), 265–289. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.680897>

- Liga Portugal. (2022a). *Anuário do Futebol Profissional Português 2020-2021*. ey.com
- Liga Portugal. (2022b). *Estatísticas*. Liga Portugal. <https://www.ligaportugal.pt/pt/liga/estatisticas/espectadores/clube/20212022/ligaportugalbwin>
- Lusa. (2020). *Pandemia tira 371 milhões de euros ao contributo do desporto para PIB português*. <https://eco.sapo.pt/2020/12/02/pandemia-tira-371-milhoes-de-euros-ao-contributo-do-desporto-para-pib-portugues/>
- Lusa. (2021). *Liga estima quebra de 276 milhões de euros nas receitas do futebol profissional*. Público. <https://www.publico.pt/2021/01/22/desporto/noticia/liga-estima-quebra-276-milhoes-euros-receitas-futebol-profissional-1947568>
- Mais Futebol. (2014). *Boavista regressa à Liga na próxima época*. Mais Futebol. <https://maisfutebol.iol.pt/geral/01-04-2014/boavista-regressa-a-liga-na-proxima-epoca>
- Martín, F. V., Toledo, L. D., & Palos-Sanchez, P. (2020). How deep is your love? Brand love analysis applied to football teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(4), 669–693. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-10-2019-0112>
- Martins, A. M., & Cró, S. (2018). The Demand for Football in Portugal: New Insights on Outcome Uncertainty. *Journal of Sports Economics*, 19(4), 473–497. <https://doi.org/10.1177/1527002516661602>
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sports Marketing*.
- Newson, M., Buhrmester, M., & Whitehouse, H. (2021). United in defeat: shared suffering and group bonding among football fans. *Managing Sport and Leisure*, 0(0), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1866650>
- Notícias ao minuto. (2021). *Público regressa às bancadas dos estádios a 14 de junho*. Notícias Ao Minuto. <https://www.noticiasao minuto.com/desporto/1767637/publico-regressa-as-bancadas-do-estadios-a-14-de-junho>
- Notícias, D. de. (2021). *Liga confirma aumento da lotação dos estádios para 50% já a partir de hoje*. Diário de Notícias. <https://www.dn.pt/desporto/liga-confirma-aumento-da-lotacao-dos-estadios-para-50-ja-a-partir-de-hoje-14066224.html>
- O Jogo. (2021). *Liga anuncia: máscaras obrigatórias, testes antigénio e possibilidade de reduzir lotação*. O Jogo. <https://www.ojogo.pt/futebol/noticias/liga-anuncia-medidas-mascaras-obrigatorias-testes-antigenio-e-possibilidade-de-reduzir-lotacao-14371390.html>
- Observador. (2020). *Depois do coronavírus - o que resta da economia?* Observador. <https://observador.pt/especiais/depois-do-coronavirus-o-que-resta-da-economia/>
- Oh, T., Sung, H., & Kwon, K. D. (2017). Effect of the stadium occupancy rate on perceived game quality and visit intention. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(2), 166–179. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-2017-088>
- Ozili, P. K., & Arun, T. (2020). Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy. *SSRN Electronic Journal*, March. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3562570>
- Passarinho, P. (2022). *Guerra na Ucrânia: Invasão da Rússia irá afetar preço dos*

- combustíveis e energia*. IOL. <https://away.iol.pt/atualidade/guerra-na-ucrania-invasao-da-russia-ira-afetar-preco-dos-combustiveis-e-energia/20220224/6217e18b0cf2c7ea0f1b551b>
- Pawlowski, T., & Anders, C. (2012). Stadium attendance in German professional football - the (un)importance of uncertainty of outcome reconsidered. *Applied Economics Letters*, 19(16), 1553–1556. <https://doi.org/10.1080/13504851.2011.639725>
- Porto. (2021). *Dados preliminares dos Censos 2021 confirmam tendência de crescimento da população do Porto*. Porto. <https://www.porto.pt/pt/noticia/dados-preliminares-dos-censos-2021-confirmam-tendencia-de-crescimento-da-populacao-do-porto>
- Portugal, L. (2020). *Estatísticas. Liga Portugal*. <https://www.ligaportugal.pt/pt/liga/estatisticas/espectadores/clube/20182019>
- Renascença. (2021a). *Boavista limita lotação para 5 mil espectadores e adeptos não precisam de teste*. Renascença. <https://rr.sapo.pt/bola-branca/noticia/futebol-nacional/2021/12/02/boavista-limita-lotacao-para-5-mil-espectadores-e-adeptos-nao-precisam-de-teste/262940/>
- Renascença. (2021b). *Clubes limitam lotação para 5.000 para que adeptos não precisem de teste*. Renascença. <https://rr.sapo.pt/bola-branca/noticia/futebol-nacional/2021/12/02/clubes-limitam-lotacao-para-5000-para-que-adeptos-nao-precisem-de-teste/262984/>
- Renascença. (2022). *Continua a ser preciso teste para ir ao futebol, mas apenas para quem não tem dose de reforço*. Renascença. <https://rr.sapo.pt/bola-branca/noticia/futebol-nacional/2022/01/06/continua-a-ser-preciso-teste-para-ir-ao-futebol-mas-apenas-para-quem-nao-tem-dose-de-reforco/267245/>
- Sampaio, I. B. (2022). *Deixa de ser preciso teste para entrar em estádios com menos de cinco mil espectadores*. Renascença. <https://rr.sapo.pt/bola-branca/noticia/futebol-nacional/2022/01/10/deixa-de-ser-preciso-teste-para-entrar-em-estadios-com-menos-de-cinco-mil-espectadores/267645/>
- Sea Life Porto. (2022). *SEA Life Porto*. Sea Life Porto. <https://www.visitsealife.com/porto/>
- Silveira, M. P., Cardoso, M. V., & Quevedo-Silva, F. (2019). Factors influencing attendance at stadiums and arenas. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(1), 50–65. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2018-0048>
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2007). The travelling fan: Understanding the mechanisms of sport fan consumption in a sport tourism setting. *Journal of Sport and Tourism*, 12(3–4), 155–181. <https://doi.org/10.1080/14775080701736924>
- Soares, R. R., Leal, C., & Herter, M. (2019). *Marketing: Um Desafio Incontornável para as Microempresas*. Actual Editora.
- Sousa, J. (2021). *Portugal entra em situação de calamidade a partir de 1 de dezembro. Testagem obrigatória para entrar em estádios e discotecas*. Jornal Económico. <https://jornaleconomico.pt/noticias/portugal-em-situacao-de-calamidade-a-partir-de-1-de-dezembro-testagem-obrigatoria-para-entrar-em-estadios-e-discotecas-813205>
- Spaaij, R., & Anderson, A. (2010). Psychosocial influences on children's identification with sports teams: A case study of Australian Rules football

- supporters. *Journal of Sociology*, 46(3), 299–315.
<https://doi.org/10.1177/1440783310371403>
- Super Bock Arena. (2022). *Super Bock Arena*. Super Bock Arena.
<https://www.superbockarena.pt/>
- Tamir, I. (2020). The natural life cycle of sports fans. *Sport in Society*, 0(0), 1–15.
<https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1793756>
- Teatro Municipal do Porto. (2022). *Teatro Municipal do Porto*.
<https://www.teatromunicipaldoporto.pt/pt/>
- Teatro Nacional São João. (2022). *Teatro Nacional São João*. Teatro Nacional São João.
<https://www.tnsj.pt/>
- Teatro Sá da Bandeira. (2022). *Teatro Sá da Bandeira*.
<https://teatrosadabandeira.pt/>
- Torres, H. (2011). *PME - Plano de Marketing Empresarial*. Edições Afrontamento.
- Transfermarkt. (2020). *Dados e Factos Liga Nos*. Transfermarkt.
<https://www.transfermarkt.pt/primeira-liga/daten/wettbewerb/PO1>
- Transfermarkt. (2022). *Boavista FC: Dados e Factos*. Transfermarkt.
<https://www.transfermarkt.pt/boavista-porto-fc/datenfakten/verein/2503>
- UCI Cinemas. (2022). *UCI Cinemas*. UCI Cinemas. <https://www.ucicinemas.pt/>
- Vieira, C. B., & Sousa, B. (2020). The brand attachment and consumer behaviour in sports marketing contexts: The case of football fans in Portugal. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 20(1–2), 29–46.
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2020.109762>
- Wakefield, K. L., & Sloan, H. J. (1995). The Effects of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance. *Journal of Sport Management*, 9(2), 153–172. <https://doi.org/10.1123/jsm.9.2.153>
- 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>
- Yoshida, M., & James, J. D. (2010). Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of Sport Management*, 24(3), 338–361. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.3.338>