

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

**Introduzindo o desenho de serviços no desenvolvimento de novos
serviços desportivos**

Sara Cardoso Coelho Taveira da Costa

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Jorge Teixeira

Co-orientador na FEUP: Prof. Abílio Pacheco

Orientador no Futebol Clube do Porto: Tiago Gouveia



2019-06-28

*À minha família e amigos,
pelo apoio e confiança ao longo do meu percurso académico.*

Resumo

Atualmente, os serviços têm revelado ser um setor cada vez mais em crescimento a nível socioeconómico. Por sua vez, o desenho de serviços tornou-se preponderante no desenvolvimento de novas estratégias e de novos conceitos de serviço dentro das organizações.

O *service design*, e a própria inovação de serviços, representa a criação de novos ou melhorados serviços através de interfaces úteis e diferenciadoras tanto para consumidores, como para prestadores de serviço. Por apresentar uma abordagem *human-centered*, o *service design* contribui para a melhoria das interações e a cocriação de valor entre os consumidores e as organizações.

Desta forma, sendo o *sport management* uma área que cada vez mais procura melhorar a experiência do adepto e a sua relação com as organizações desportivas, as características do *service design* podem ajudar a potenciar tudo isto e a criar novas oportunidades de serviço e de cocriação de valor.

Para além disso, o *sport management* tem vindo a ganhar espaço como área de investigação estabelecida, porque, para além de ser um meio de entretenimento e/ou lazer para muitas pessoas, o desporto é também um negócio. No entanto, embora o *service design* tenha sido recorrentemente utilizado em serviços ligados à área da saúde, das tecnologias de informação e em serviços públicos, até ao momento não se focou na área do desporto.

Desta forma, torna-se relevante introduzir o *service design*, bem como as suas técnicas e ferramentas na área de *sport management*, de forma a perceber o seu potencial para aumentar e melhorar a experiência dos adeptos.

Este estudo procura, por isso, introduzir o desenho de serviços no mundo do desporto, recorrendo a um estudo qualitativo para melhor compreender as necessidades dos adeptos em relação a um clube desportivo de futebol.

Posteriormente, com a análise desses mesmos dados foi possível desenhar e desenvolver novos serviços que fossem ao encontro das necessidades refletidas pelos adeptos para que a sua experiência com um clube de futebol fosse melhorada.

Por fim, para tangibilizar estes serviços, foram elaboradas *mock-ups* para alguns serviços, dando uma visão de como o adepto pode interagir com os serviços desenvolvidos.

Abstract

Currently, services have proved to be a growing sector at the socio-economic level. In turn, the design of services has become preponderant in the development of new strategies and new concepts of service within organizations.

Service design and service innovation itself represents the creation of new or improved services through useful and differentiating interfaces for both consumers and service providers. By presenting a human-centered approach, service design contributes by improving and enabling new interactions and value co-creation between customers and organizations.

In this way, since sport management is an area that increasingly seeks to improve the supporter's experience and his relationship with sports organizations, the characteristics of service design can help to boost all this and create new opportunities for the development of new services that co-creation value with sports fans.

In addition, sport management has been gaining ground as an established research area because, in addition to being a means of entertaining and/or leisure for many people, sport is also a business. However, while service design has been used routinely in healthcare, information technology and public service, it has so far not focused on sport.

In this way, it is relevant to introduce service design, as well as its techniques and tools in the area of sport management in order to realize its potential to increase and improve the experience of the fans.

This study therefore seeks to introduce the design of services in the world of sport, using a qualitative study to better understand the needs of fans in relation to a sports club football.

Subsequently, with the analysis of the same data, it was possible to design and develop new services that would meet the needs reflected by the fans so that their experience with a football club could be improved.

Finally, in order to realize there services, mock-ups were developed for some services, giving a vision of how the supporter can interact with the services developed.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao diretor de Recursos Humanos, Hugo Esteves, e ao diretor de Marketing, Tiago Gouveia, do Futebol Clube do Porto pela receptividade como olharam para este projeto e pelo apoio prestado ao longo do seu desenvolvimento. Gostaria também de agradecer ao grupo Futebol Clube do Porto pela constante procura da inovação.

Agradecer também ao meu orientador, Professor Jorge Teixeira, pela sua supervisão neste projeto, que contribuiu significativamente para o sucesso e conclusão do mesmo. Ao meu co-orientador, Professor Abílio Pacheco, pela sua supervisão e visão mais objetiva para o projeto.

Por fim, obrigada à minha família e amigos pelo apoio incansável durante todo o meu percurso académico e por nunca me deixarem duvidar das minhas capacidades.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Estudo e Projeto desenvolvido no Futebol Clube do Porto.....	2
1.2	Organização do documento	3
2	Revisão de Literatura.....	5
2.1	<i>Service Design and Innovation</i>	5
2.2	<i>Sport Management</i>	7
2.3	<i>Sport Digitalization</i>	8
2.4	<i>Engagement</i> no adepto de desporto	10
3	Caracterização do Problema	11
4	Metodologia	12
4.1	Análise comparativa de abordagens existentes e razões para o método escolhido	12
4.2	Método utilizado no projeto	13
5	Resultados	16
5.1	Resultados da Análise Qualitativa	16
5.1.1	Relação com o futebol.....	16
5.1.2	Digitalização do desporto.....	19
5.2	Resultados do desenho de novos conceitos de serviço	25
5.3	Prototipagem.....	34
6	Conclusões e limitações	39
	Referências	41
	ANEXO A: Guião de Entrevista.....	45
	ANEXO B: Consentimento Informado.....	46

Índice de tabelas

Tabela 1 - Amostra	14
Tabela 2 - Atividades dos adeptos em relação ao futebol	17
Tabela 3 - Utilização dos transportes em dias de jogo	18
Tabela 4 - Tipo de utilização dos canais digitais e online	20
Tabela 5 - Utilização da App FC Porto por adeptos e tipo de sócio.....	21
Tabela 6 - Tipo de utilização da App FC Porto por adepto e tipo de sócio.....	21
Tabela 7 - Sugestão de novos conceitos para a App FC Porto	23
Tabela 8 - Sugestão de novos conceitos por adeptos e tipo de sócio	23
Tabela 9 - Opinião dos entrevistados sobre o modelo de aplicações	24
Tabela 10 - Opinião dos entrevistados sobre a digitalização no desporto	24
Tabela 11 - Conceitos desenvolvidos e respetivos objetivos	27

Índice de Figuras

Figura 1 - Customer Value Constellation atual e com novos conceitos de serviços	26
Figura 2 - <i>Service System Navigation</i>	29
Figura 3 - <i>Service Blueprint</i> para o processo de melhoria de compra de bilhetes	31
Figura 4 - <i>Service Blueprint</i> para processo de participação em passatempos	32
Figura 5 - <i>Service Blueprint</i> para plataforma de boleias	33
Figura 6 - Acesso à informação sobre transportes	34
Figura 7 - <i>Mock-up</i> da nova página inicial e respetivo menu	35
Figura 8 - <i>Mock-ups</i> para acesso a conteúdo, como entrevistas e resumos de jogos	35
Figura 9 - <i>Mock-ups</i> para conteúdo sobre plantel, como estatísticas e outras informações	36
Figura 10 - <i>Mock-up</i> de acesso à Fan Zone	37
Figura 11 - <i>Mock-ups</i> para personalização de perfil e acesso ao estádio	38

Lista de siglas e abreviaturas

CVC	Customer Value Constellation
MSD	Multilevel Service Design
SSN	Service System Navigation

1 Introdução

Durante a última década, tem havido um foco crescente nos serviços em todos os setores socioeconómicos, principalmente em tecnologias de informação e comunicação (Barrett et al., 2015). Para além disso, o número de estudos de inovação de serviços aumentou bastante nos últimos tempos, mas as principais questões permanecem inexploradas, em oposição à inovação de produtos e, portanto, requerem uma análise mais aprofundada (Ostrom et al., 2010).

No entanto, o design de serviços é maioritariamente utilizado em indústrias como serviços públicos, saúde e tecnologia da informação (Ostrom et al., 2015), deixando de lado outras indústrias, como é o caso do desporto. O desporto é uma indústria global que afeta muitos outros setores da economia através das suas próprias tradições e vínculos com a comunidade (Ratten, 2016). Para além disso, hoje em dia os adeptos têm mais controlo dos média em torno das suas equipas preferidas (Wakefield & Bennett, 2018).

Desta forma, este estudo tem como objetivo aplicar o *service design* na área desportiva, utilizando conceitos e ferramentas de *Multilevel Service Design* (MSD), na área de *Sport Management* - mais concretamente na melhoria e desenvolvimento de uma aplicação móvel de um clube de futebol português.

Os modelos envolvidos no método de *Multilevel Service Design* (MSD) ajudam as equipas envolvidas no design de serviços a analisarem e a discutirem a solução existente, revelando problemas na experiência do cliente e áreas potenciais para a inovação de serviços. Esses modelos também são utilizados para gerar e selecionar possíveis conceitos e soluções de design de serviços, uma vez que compara e avalia diferentes alternativas (Patrício et al., 2011).

Assim, numa primeira fase, procurou-se perceber o estado de arte do *service design*, as áreas onde atualmente é aplicado, bem como as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de novos conceitos de serviço. Depois, foi também importante perceber o que a literatura apresenta sobre *sport management* e compreender o que torna esta área tão única e diferente das outras indústrias e áreas de negócio. Desta forma, sendo o *sport management* uma área tão distinta, importa explorar e introduzir a inovação tão característica do *service design* para a criação de novos conceitos de serviço no mundo do desporto, bem como aumentar a experiência dos seus consumidores.

Para além disso, a emergente digitalização no desporto e o carácter tecnológico existente no *service design* fez com que fosse importante perceber mais sobre *sport digitalization*. Assim, também a forma como são estabelecidas as relações entre adeptos e os seus respetivos clubes e o que estes procuram nessas mesmas relações, fez com que fosse necessário perceber melhor o *engagement* no adepto de desporto, para que posteriormente fosse possível entender e desenhar as interações que as ferramentas de *service design* permitem estabelecer e potenciar na área de *sport management*.

De seguida, foi adotada uma metodologia qualitativa de forma a perceber qual a relação dos adeptos de um clube de futebol português com o futebol e com o clube, as suas necessidades e sugestões de melhoria no que diz respeito a essa relação e a oportunidades, existentes e novas, de usar ferramentas digitais para melhorar a sua experiência com o clube.

Depois de analisados esses dados, foram utilizadas ferramentas de design de serviços para desenvolver novos conceitos de serviços e para melhor compreender as interações entre os diferentes sistemas de serviço envolvidos.

Desta forma, este estudo apresenta duas fases distintas: numa primeira abordagem mais exploratória procuramos perceber quais as necessidades e questões relevantes para os adeptos no que diz respeito ao clube através de entrevistas semiestruturadas. Numa segunda fase, analisamos os dados qualitativos recolhidos para que fosse possível perceber as necessidades dos adeptos e desenvolver novos conceitos de serviço através de técnicas e ferramentas de desenho de serviços. Para além disso, foram também utilizadas ferramentas para compreender a interação entre esses novos conceitos que são também usadas em áreas como a gestão e o marketing, trazendo um caráter inovador para o *sport management*.

Por fim, numa fase final do projeto, foi possível elaborar algumas *mock-ups* como forma de prototipagem para melhor apresentar os novos serviços desenvolvidos.

1.1 Estudo e Projeto desenvolvido no Futebol Clube do Porto

Este estudo, e consequente desenvolvimento do projeto, foi proposto à instituição Futebol Clube do Porto que, procurando melhores formas de criar *engagement* com os seus adeptos e de responder às necessidades dos mesmos, viu no desenho e inovação de serviço uma abordagem inovadora para solucionar estas questões principais.

Como projeto desenvolvido para o Futebol Clube do Porto, importa perceber um pouco a história e os valores do clube, bem como o que representa hoje em dia esta instituição.

No que diz respeito à sua história, o Futebol Clube do Porto foi fundado a 28 de setembro de 1893 por António Nicolau d'Almeida - desportista e comerciante de Vinho do Porto. As suas viagens a Inglaterra contribuíram para que se apaixonasse pela modalidade e que juntasse um grupo para a sua prática. Assim, a 25 de outubro, convidou o Club Lisbonense para um jogo de futebol, que se realizaria a 2 de março de 1894, no Campo Alegre, no Porto. No entanto, nos anos seguintes, o clube viria a enfrentar um período de menor atividade, que seria retomado em 1906 pelas mãos de José Monteiro da Costa, incluindo outras modalidades para além do futebol no clube (FC Porto, 2019)

Nos anos seguintes, o FC Porto conquistou vitórias e títulos importantes, como: a conquista do primeiro Campeonato de Portugal, em 1922 - a primeira prova nacional oficial de futebol; a conquista da primeira edição da Primeira Liga (1935/35), bem como a conquista das duas primeiras edições do Campeonato Nacional da Primeira Liga (1938/39 e 1939/40); e a vitória sobre o Arsenal, em 1948 - considerada a melhor equipa do mundo na época. No entanto, de 1959 a 1978 o Futebol Clube do Porto viria a enfrentar um período de jejum de 19 anos sem títulos nacionais, que seria quebrado a 11 de junho do mesmo ano com uma vantagem no saldo de golos sobre o rival Benfica (FC Porto, 2019).

É com a eleição do atual presidente, Jorge Nuno Pinto da Costa, em 1982 que o clube viria a iniciar um novo ciclo, marcado por numerosas conquistas. Durante os primeiros 5 anos de Pinto da Costa como presidente, o FC Porto conquistou uma Supertaça (1983), uma Taça de Portugal (1984), também em 1984 o clube chegou à sua primeira final europeia, conquistou o título de campeão nacional na época 1984/85 e venceu o primeiro título europeu – Taça dos Clubes Campeões Europeus, atual Liga dos Campeões, em 1987 contra o Bayern de Munique. Foi também em 1987 que o Porto conquistou a Taça Intercontinental e Supertaça Europeia (FC Porto, 2019).

Em 1999, o clube torna-se no primeiro e único pentacampeão nacional de futebol, ultrapassando o Sporting, que detinha o recorde de quatro campeonatos seguidos. Em 2003, o FC Porto conquistou a Taça UEFA frente ao Celtic de Glasgow, tornando-se no primeiro clube português

a conquistar essa prova. Foi também nesse ano que o atual estádio do clube, o Estádio do Dragão, foi inaugurado. A cerimónia de abertura ficou marcada por um jogo frente ao Barcelona e que marcaria a estreia de Lionel Messi pelo clube. Já em 2004, o FC Porto voltou a conquistar a Liga dos Campeões frente ao Mónaco, vencendo o encontro por 3-0 (FC Porto, 2019).

Já em 2009, o clube conquistou o tetracampeonato e em 2011 voltou a conquistar a Liga Europa frente ao Sporting de Braga, naquela que seria a primeira final europeia disputada entre dois clubes portugueses. Mais recentemente, em 2013, o FC Porto foi tricampeão nacional (FC Porto, 2019).

O Futebol Clube do Porto conta então com 223 títulos, nas suas modalidades principais: 76 títulos no futebol profissional e modalidade principal do clube, 69 títulos em hóquei em patins, 41 em basquetebol e 37 no andebol. O palmarés do clube é bastante extenso e espelha os valores defendidos pelo clube: competência, paixão, rigor e ambição (FC Porto, 2019).

No entanto, o Futebol Clube do Porto não procura apenas o sucesso desportivo. Quer também estar na liderança no campo da inovação. Para isso, criou uma aplicação (App FC Porto) com informação sobre as equipas do clube, notícias, redes sociais e competições e com acesso às notificações relevantes para quem pretende seguir o dia-a-dia do clube. Dado o seu caráter inovador, a aplicação recebeu destaque na imprensa nacional e internacional e venceu o prémio ACEPI Navegante XXI na categoria de melhor App Cultura & Desporto em Portugal, bem como também um Dragão de Ouro na categoria Projeto do ano (FC Porto, 2019).

Para além disso, o FC Porto conta ainda com mais duas aplicações: SEAT Delivery FC Porto e FC Porto Museu & Tour. A primeira tem como intuito a encomenda no próprio lugar do estádio de comida, bebidas e merchandise, sem custos adicionais. Depois, o adepto pode escolher se prefere receber a encomenda no lugar ou se prefere levá-la no bar. Já a aplicação App Museu & Tour permite ao adepto ter acesso a conteúdo sobre a história do FC Porto e permite acompanhar a visita ao museu através de conteúdos multimédia, como áudio, vídeo e fotografias 360°. Esta aplicação permite ainda que se possa também acompanhar a experiência de visita ao estádio (FC Porto, 2019).

1.2 Organização do documento

Este documento está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo é possível perceber quais os temas introduzidos e explorados ao longo do documento, bem como a sua pertinência teórica e de investigação. Para além disso, ainda neste capítulo é também apresentada a instituição que permitiu desenvolver o projeto. O segundo capítulo aborda a revisão de literatura focada em alguns dos principais tópicos do contexto do projeto, como *service design and innovation*, *sport management*, *sport digitalization* e *engagement* no adepto de desporto. Esta revisão acaba por ajudar a enquadrar melhor o potencial do *service design* na área de desporto, bem como as suas implicações na digitalização da mesma e da relação entre adeptos e as organizações desportivas.

Já o terceiro capítulo caracteriza o problema teórico que este projeto procura colmatar, explicando a importância do desporto na sociedade atual e como o desenho de serviços pode aumentar a experiência do adepto na relação com o seu clube, potenciando-as através de ferramentas e técnicas de *service design*. Para além disso, este capítulo também alia o contexto teórico a um contexto mais prático ligado a um clube de futebol que procura aumentar e melhorar a experiência digital dos seus adeptos.

O quarto capítulo explica a metodologia utilizada para obter os dados necessários para o desenvolvimento do projeto. Neste capítulo é ainda explicado de que forma esses dados foram obtidos e posteriormente analisados para atender às necessidades da investigação.

No quinto capítulo são apresentados todos os resultados desta investigação, bem como o desenvolvimento de novos conceitos de serviços na área desportiva, de forma a melhorar a experiência do adepto, e as respetivas *mock-ups*.

Por fim, o último capítulo apresenta as conclusões desta dissertação, bem como as suas limitações.

2 Revisão de Literatura

Por se tratar de um projeto de desenho e inovação de serviços, torna-se importante perceber qual o estado de arte e o que diz a literatura em relação a este tema cada vez mais emergente no campo da investigação (Patrício e Fisk, 2013). Para além disso, por se tratar de um projeto de desenho de serviços na área do desporto, também se tornou importante perceber o que a literatura diz em relação ao *sport management* e à *sport digitalization*, para que se possa perceber as suas características e potenciá-las com uma abordagem de *service design*. Por fim, o *engagement* do adepto de desporto e a forma como este se relaciona com as organizações desportivas também merecem especial atenção, para que se possa perceber quais as interações a ter em conta durante o desenho de serviço.

2.1 *Service Design and Innovation*

Com a crescente importância dos serviços na economia global - para melhor atender às necessidades dos clientes - a inovação de serviços tornou-se numa prioridade para quem investiga e põe em prática os seus métodos (Patrício e Fisk, 2013). Desta forma, são necessárias uma compreensão e uma abordagem mais holísticas no que diz respeito à inovação de serviços, para que seja possível a cocriação de valor para os clientes, bem como para a própria organização (Patrício e Fisk, 2011).

Assim, importa perceber o que é realmente um serviço. Na perspetiva de Zeithaml, Bitner e Gremler (2006), o serviço deve ser visto de uma forma ampla, sendo que os serviços são vistos como ações, processos e performances – ou até mesmo constelações de ações, processos e performances – fornecidos aos clientes numa relação de troca entre indivíduos e organizações. Para além disso, o serviço também pode ser visto como uma forma de atendimento ao cliente, que suporta as ofertas de uma organização e que, por isso, representa muitas vezes a própria imagem da organização perante os seus clientes (Bitner e Brown, 2008). O serviço pode também derivar de um produto tangível (Vargo e Lusch, 2004), ou até quando combinado com produtos pode fornecer uma solução de valor total para o cliente (Bitner e Brown, 2008). Para Vargo e Lusch (2004), o marketing mudou muito a sua lógica dominante baseada na troca de bens tangíveis para uma troca de intangíveis, habilidades e conhecimentos especializados e processos que aponta para uma lógica dominante mais abrangente e inclusiva, já que integra produtos com serviços.

Já a inovação de serviço representa a criação de novos ou melhorados processos, ofertas e modelos de negócio de serviços (Ostrom et al., 2010). No entanto, na perspetiva da lógica de serviço (*Service-Dominant Logic*), serviços inovadores não são definidos por novas características que estes possam apresentar, mas sim pela forma como acabam por mudar o pensamento, a participação e a capacidade para criar e realizar valor para o cliente (Michel et al., 2008). Mas para falarmos de inovação de serviço temos que, irremediavelmente, mencionar o conceito de design de serviços. Este garante que as interfaces de serviço são tanto úteis, utilizáveis e desejáveis para o cliente, como eficazes, eficientes e diferenciadas para o prestador do serviço (Mager, 2009). Para além disso, o design de serviços é *human-centered* e, por isso, tem a capacidade de melhorar a vida das pessoas e de ajudar as organizações a conectarem-se melhor com a sua rede de *stakeholders* existente, enquanto descobrem novas oportunidades para cocriar valor (Meroni e Sangiorgi, 2011).

Desta forma, uma abordagem de inovação de serviço ajuda a que os consumidores possam ver as suas necessidades melhores realizadas e solucionadas através de diferentes abordagens e de

enumeras ferramentas que suportam as etapas do processo de design de serviço (Patrício e Fisk, 2013). Assim, o método *Multilevel Service Design* (MSD) veio apresentar uma nova forma interdisciplinar para projetar sistemas de serviços complexos e sintetizar contribuições do desenvolvimento de novos serviços, do design de interação e do campo emergente de design de serviços (Patrício et al., 2011). O MSD torna possível o desenvolvimento integrado de ofertas de serviços através de três níveis hierárquicos: desenvolver o conceito de serviço através da *Customer Value Constellation*; desenvolver o sistema de serviços da organização, como a sua arquitetura e navegação, com recurso ao *Service System Navigation* (SSN) no caso deste último; e desenvolver cada encontro de serviço com o *Service Experience Blueprint* (Patrício et al., 2011).

No que diz respeito ao desenvolvimento do conceito de serviço, este engloba o conjunto de benefícios que o serviço oferece ao cliente (Edvardsson et al., 2000). Para além disso, o conceito de serviço é ainda definido como o posicionamento da empresa na *Customer Value Constellation* (CVC), incluindo os serviços oferecidos e as relações e parcerias estabelecidas com outras organizações para melhorar a proposta de valor da organização. A *Customer Value Constellation* retrata as ofertas de serviços e os seus relacionamentos do ponto de vista do cliente, concentrando-se nos serviços que suportam a atividade geral de um cliente, independentemente do prestador de serviços (Patrício et al., 2011).

No que diz respeito aos sistemas de serviço podemos afirmar que estes representam uma configuração de pessoas, tecnologias e outros recursos que interagem com outros sistemas de serviços para criar valor mútuo (Maglio et al., 2009). Já na perspetiva da arquitetura do sistema de serviço, em vez de mapear uma atividade do cliente e o sistema de serviços da organização, esta mapeia as atividades inter-relacionadas dos diferentes atores, a forma como eles interagem e como o sistema de serviços deve apoiá-los (Patrício et al., 2018). Já a navegação do sistema de serviço estabelece um conjunto de atividades do cliente e a forma como estas são suportadas por diferentes interfaces do serviço (Patrício et al., 2011). Ao nível do sistema de serviços, os modelos de design de interação são mais focados em representar as atividades do cliente e o seu contexto, sendo menos estruturados, mas visualmente mais ricos do que os modelos mais utilizados na perspetiva da gestão (Teixeira et al., 2017).

Modelos utilizados na área da gestão, como o *blueprint*, ajudam a perceber com mais rigor e detalhe como cada serviço funciona (Teixeira et al., 2017). O *blueprinting* de serviços partilha semelhanças com outras abordagens de modelação de processos: é uma notação visual que apresenta processos de negócios através de símbolos que representam atores e atividades e é também usada para representar visões gerais de alto nível de processos ou detalhes de suporte ou subprocessos específicos (Bitner, Ostrom e Morgan, 2008).

Apesar de tudo isto, uma abordagem de *service design* é maioritariamente utilizada em indústrias mais institucionais e complexas como a saúde, serviços públicos e tecnologias de informação (Ostrom et al., 2015). Para além disso, existe ainda o consenso no campo dos serviços de que é necessária mais investigação sobre *service design* em áreas como o marketing, gestão operacional, gestão da inovação, design de interação, design e *service science* (Patrício et al., 2011).

No entanto, abordagens que envolvam *sport management*, *engagement* por parte de adeptos de desporto e da sua interação com o clube pouco ou nada existe na literatura. O desporto representa uma série de funções importantes na sociedade: cria e fornece emprego, entretenimento e escapismo; melhora o bem-estar físico e mental; e cria um sentimento de

pertença e partilha tanto a nível local, como a nível nacional (Beech, Beech e Chadwick, 2004). Dada a sua importância, merece também destaque numa abordagem de *service design*.

2.2 Sport Management

Sport management é um conceito que não só está a dar os seus primeiros passos como área de investigação, como também no ensino, enquanto disciplina académica. No entanto, este conceito merece destaque e investigação, pois o valor do desporto depende da forma como este é gerido. No desporto, assim como em outras áreas de negócio, os gestores determinam o desempenho organizacional, mas no caso do desporto isso acontece tanto dentro, como fora de campo (Lussier e Kimball, 2019).

Quando visto de uma perspetiva de gestão, o desporto tem uma história ambígua (Stewart e Smith 2010). Como explicam Stewart e Smith (1999), tradicionalmente a gestão do desporto apresenta duas abordagens que contrastam entre si. Por um lado, o desporto é visto como uma instituição cultural única, com características especiais em que a aplicação de práticas de gestão produz decisões negativas, como também prejudica a história, as conexões e os vínculos emocionais e a relevância social do desporto. Por outro lado, o desporto é visto como qualquer outro negócio sujeito a regulamentações governamentais, pressões de mercado e exigências dos consumidores. Assim, é necessária a aplicação de ferramentas de gestão que auxiliam no planeamento, finanças, gestão de recursos humanos e ações de marketing.

Numa outra perspetiva, a atual indústria desportiva é vista como complexa e apresenta práticas legais, de negócio e de gestão únicas (Masteralexis, Barr & Hums, 2011). Para a maior parte das pessoas, o desporto é apenas um meio de diversão, no entanto o desporto é, para além disso, uma profissão (na perspetiva de um atleta profissional) e até mesmo um negócio (no caso de agências de marketing de desporto) (Pedersen e Thibault, 2017). Para tornar mais tangível esta ideia do desporto como um negócio, podemos recordar o exemplo do contrato assinado entre Neymar (jogador profissional de futebol) e o Paris Saint-Germain - que pagou 263 milhões de dólares ao Barcelona pela transferência do jogador. (Pedersen e Thibault, 2017).

Por isso, devemos olhar para o desporto como um conceito amplo (para além da prática desportiva competitiva), conceito esse que é igualmente definido e usado no *sport management* ao abranger pessoas, atividades, negócios e organizações que estão envolvidas na produção, facilitação, promoção ou organização de qualquer atividade, experiência ou empresa focada na área de fitness, recreação, atletismo ou lazer (Pitts e Stotlar, 2013). Numa outra perspetiva, o *sport management* é qualquer combinação de capacidades relacionadas com o planeamento, organização, direção, controlo, orçamento, liderança e avaliação dentro do contexto de uma organização ou departamento cujo produto ou serviço principal esteja relacionado com o desporto e/ou com a atividade física (DeSensi, Kelley, Blanton e Beitel, 1990).

Para além disso, o crescimento e a profissionalização do desporto impulsionaram mudanças no seu consumo, produção e gestão de eventos e organizações desportivas a todos os níveis (Stewart, Nicholson, Smith e Hoye, 2018). O desporto profissional, a globalização e os desafios oferecidos pela competitividade internacional do próprio desporto levam à necessidade de um planeamento estratégico de longo prazo dos esforços no estágio de preparação técnico-tático, psicológico e outros tipos de atletas (Dugalić, 2018). Atualmente gerir organizações desportivas envolve a utilização de técnicas e estratégias que também são evidentes na maioria das empresas modernas, governamentais e organizações sem fins lucrativos (Pederson e Thibault, 2017).

Para melhor explicar o que torna o desporto tão complexo e único, Smith, Stewart e Haines (2010) apresentaram uma lista de algumas características exclusivas do desporto que nos permite perceber a razão pela qual a gestão de organizações desportivas requerem a aplicação de técnicas específicas de gestão.

Numa primeira abordagem, temos de salientar que existem pessoas que desenvolvem paixões irracionais por equipas desportivas, competições ou até mesmo por atletas. Deste modo, o papel de um *sport manager* é compreender estes sentimentos e apelar aos desejos dos consumidores em comprar bilhetes, em tornar-se sócio do clube e em comprar merchandising desportivo (Smith, Stewart & Haines, 2010). Assim, apesar dos adeptos desportivos partilharem a mesma paixão pelos seus clubes, o *sport manager* não deve ter uma visão homogénea dos adeptos, nem da forma como estes expressam a sua ligação aos clubes e ao futebol (Turkova, 2017).

No desporto existem objetivos mais imperativos como: ganhar competições, providenciar serviços para *stakeholders* e membros, ou cumprir obrigações de serviço comunitário que podem ter prioridade no que diz respeito aos resultados financeiros (Smith, Stewart e Haines, 2010). Para além disso, *sport managers* devem fazer concessões quando os interesses dos *stakeholders* entram em conflito. Por exemplo, os atletas profissionais querem mais remuneração e os adeptos querem bilhetes para os jogos a preços mais baixos – nesta caso, salários e preços afetam tanto a imagem da organização, como também a presença de adeptos no estádio (Lussier e Kimball, 2019). Desta forma, *sport managers* precisam de estar cientes sobre a existência de múltiplos resultados organizacionais e, ao mesmo tempo, serem gestores financeiros responsáveis (Smith, Stewart e Haines, 2010).

Para além disso, desenvolver consumidores desportivos leais é um objetivo das organizações desportivas (Dwyer, Greenhalgh e LeCrom, 2015). No entanto, apesar dos fatores clássicos da lealdade do consumidor, como a satisfação, sejam relevantes para os adeptos, a identificação com a equipa ou clube influencia o seu comportamento. Assim, torna-se mais fácil compreender o facto dos adeptos se manterem fiéis à sua equipa, mesmo quando existem longos períodos de derrotas e experiências insatisfatórias de consumo (Bodet e Bernache-Assollant, 2011).

O desporto também gera comportamentos únicos nas pessoas, como a emulação de heróis desportivos, o uso do equipamento do seu jogador favorito ou a compra de produtos usados pelos desportistas. Essa identificação por parte dos adeptos pelos desportistas e pelos seus estilos de vida pode e deve ser usada por *sport managers* para influenciar as decisões de compra de indivíduos que seguem o desporto (Smith, Stewart e Haines, 2010).

Um outro aspeto a ter em consideração no que diz respeito ao desporto é a sua disponibilidade limitada. Noutras indústrias, as organizações podem aumentar a produção para dar resposta à procura, mas, no desporto, os clubes são limitados pela duração da época competitiva e pelo número de jogos programados. Isso restringe, muitas vezes, a sua capacidade de maximizar a receita pela venda de bilhetes. Desta forma, *sport managers* devem entender da melhor forma a natureza do negócio desportivo, gerir o nível da procura pelos seus produtos e serviços e entregá-los na altura e na forma mais apropriada (Smith, Stewart e Haines, 2010).

2.3 Sport Digitalization

As organizações desportivas sempre se mostraram relativamente relutantes em adotar novas tecnologias, a menos que estas estivessem relacionadas com a ciência do desporto e em que as melhorias no desempenho em campo fossem possíveis e visíveis (Stewart e Smith, 1999). Nesse

sentido, as organizações desportivas podem ser consideradas conservadoras e ligadas a tradições e comportamentos mais do que outras organizações (Stewart et al., 2018).

No entanto, a globalização tem sido um fio condutor para a forma como o desporto é produzido e consumido. A integração das economias do mundo possibilitou maior rapidez e variedade na comunicação entre produtores e consumidores – o que acabou por também beneficiar o setor do desporto. Para além do acesso aos recintos desportivos em dias de jogo, os fãs de desporto podem assistir a estes eventos através de uma transmissão televisiva, ouvir na rádio, ler análises desportivas na imprensa ou na internet e ter acesso a vídeos nos seus smartphones ou tablets por meio de websites ou através das redes sociais, como o Twitter (Stewart et al., 2018).

Desta forma, a implementação de tecnologias digitais no desporto é cada vez mais difundida. Para além dessas tecnologias serem usadas para análises de desempenho desportivo, essa utilização também se expande para áreas como a organização e gestão desportiva e dos seus stakeholders (Xiao et al., 2017) e para o acesso e interpretação de informações desportivas (Caya & Bourdon, 2016). Por fim, a emergente digitalização desportiva levou à criação de um novo desporto: *eSports* (Xiao et al. 2017). *eSports* é uma forma de desporto em que os aspetos primários do desporto são facilitados por sistemas eletrónicos e a entrada de jogadores e equipas, bem como a saída do sistema, são mediadas por interfaces homem-computador (Hamari & Sjöblom, 2017).

Para além disso, a digitalização do desporto também acabou por mudar a forma como as organizações desportivas interagem com a sua própria equipa e também com os seus patrocinadores e fãs (Xiao et al., 2017). Desta forma, a digitalização do produto desportivo e o seu consequente consumo, através de vários canais online, criaram novas oportunidades para as organizações desportivas - especialmente para aquelas com recursos mais limitados. Estas podem agora configurar e fornecer conteúdo desportivo de uma forma mais personalizada para cada adepto (Stewart, et al., 2018). No entanto, com a digitalização, o consumo do produto desportivo não se limita apenas ao dia de jogo. Para além desse evento desportivo, o próprio treino da equipa e o recrutamento de jogadores tornaram-se em produtos desportivos de fácil consumo por parte de fãs e adeptos graças a vários canais online, como as redes sociais – canais esses que permitem às organizações desportivas manterem contacto com o seu público.

Além disso, essa distribuição do conteúdo desportivo também é democratizada no sentido de que todos os membros da organização desportiva, bem como os próprios fãs, podem fazer parte do processo de criação e de consumo do conteúdo desportivo (DiMoro, 2015). Em vez de se limitar a mensagens de profissionais de marketing, os pensamentos e as opiniões de qualquer pessoa podem ser distribuídos e visualizados em qualquer parte do mundo com o uso da internet (Dellarocas, 2003). Além disso, dispositivos tecnológicos, como *smartphones*, facilitam ainda mais o *engagement* de um cliente na prestação de serviços (Kleijnen, Ruyter e Wetzels, 2007). Apesar desta crescente digitalização, ainda são poucas as investigações sobre este tema ligado ao desporto (Xiao et al. 2017).

Para além disso, a própria tecnologia tornou-se num componente essencial para a competitividade do desporto, isto é, não só é importante que os desportistas e as próprias equipas evoluam as suas capacidades e habilidades físicas, como também é importante ter meios capazes de codificar toda essa informação para que se possa melhorar a performance e preparar eventos desportivos futuros (Xiao et al., 2017). Também a própria exploração e descoberta de talentos acabaram por ser revolucionadas com o acesso às novas tecnologias. Desta forma, o *scouting* e o recrutamento de jogadores já não depende exclusivamente da intuição e da experiência de quem observa (Lewis, 2004). A informação abundante e disponível gerada pelos

meios digitais faz com que o recrutamento também dependa e beneficie do histórico de dados do próprio jogador (Steinberg, 2015). Assim, com o desenvolvimento da tecnologia, as equipas técnicas dos clubes têm acesso a toda a performance de um jogador durante o jogo – desde à velocidade e distância percorrida, até ao número de toques na bola. Estes dados não só correspondem a uma importante ferramenta para a melhoria do desempenho desportivo dos jogadores e da própria equipa, como também a uma oportunidade de criar *engagement* com os fãs e adeptos que gostam de acompanhar a performance dos jogadores e das equipas que apoiam (Klug, 2015).

Também os próprios jogadores estão a desempenhar um papel mais ativo no que diz respeito à produção e distribuição da sua própria informação tecnológica. Tudo isto está relacionado com a emergência de plataformas digitais que permitem ao utilizador gerar conteúdo e que potenciam a natureza interativa e de participação da web 2.0 (O'Reilly, 2007).

2.4 *Engagement* no adepto de desporto

Na ótica do marketing, *engagement* tem sido discutido como uma atividade do cliente em relação a uma empresa, sendo definido como *engagement* do cliente. (Kumar et al., 2010). No entanto, existe também outra perspetiva que afirma que quando uma relação é satisfatória e apresenta um vínculo emocional, esta pode evoluir para o nível de *engagement* (Pansari e Kumar, 2017).

Na literatura de *sport management*, existem poucas pesquisas e investigações que se dediquem à conceptualização e à medição de *engagement* de um adepto de desporto (Yoshida, Gordon, Nakazawa, e Biscaia, 2014). No entanto, estes são definidos como indivíduos que estão interessados num clube, numa equipa e/ou num atleta e em segui-los (Wann et al. 2001). Desta forma, fãs, ou adeptos, de desporto desenvolvem relações únicas e de grande envolvimento com as suas equipas preferidas, tanto offline como online (Vale & Fernandes, 2017). Assim, estes grandes níveis de *fandom*, identificação com a equipa e de ligação emocional em relação aos clubes desportivos têm sido recorrentemente associados com o termo *engage* na literatura de *sport management* (Yoshida, Gordon, Nakazawa, e Biscaia, 2014).

Pesquisas empíricas forneceram suporte para a capacidade dos fãs de desporto de se relacionarem, colaborarem e construírem uma relação forte não apenas com a equipa desportiva em causa, mas também com outros adeptos (Katz e Heere, 2013). Contribuindo ativamente para a cocriação de valor (Popp, Germelmann, e Jung, 2016), adeptos de desporto são um exemplo clássico de adeptos leais dos seus clubes em momentos bons e em momentos maus, mantendo um relacionamento duradouro e único com a equipa que estes consideram sua (Abosag, Roper e Hind, 2012).

Para além disso, com a crescente globalização do número de ligas desportivas, tecnologias ligadas às redes sociais podem oferecer experiências inovadoras e interações que enriquecem e tornam mais fortes as relações com os adeptos fora da área geográfica de uma equipa (Stavros et al., 2014). Adeptos desportivos acabam por criar esta ligação de *engagement* com os clubes através das redes sociais ao procurarem informação atualizada sobre eventos, produtos, equipas e jogadores (Clavio e Walsh, 2014). A informação é considerada uma das principais causas de consumo de redes sociais no que diz respeito a clubes desportivos, por isso clubes de futebol, e não só, devem frequentemente disseminar informação atualizada e conteúdos exclusivos, incluindo lista de eventos das equipas, fotografias, vídeos e/ou áudios (Vale e Fernandes, 2017).

3 Caracterização do Problema

O desporto tornou-se em algo cada vez mais importante para a nossa sociedade (Capella, 2002). Para além de assistirem aos jogos ao vivo, os adeptos de desporto utilizam diferentes média, incluindo a imprensa, a televisão, a Internet e os *smartphones* para acompanharem as suas equipas preferidas e, também, os jogadores que mais apreciam (Phua, 2010). Com a proliferação da Internet na década de 90, os fãs de desporto também começaram a procurar as últimas estatísticas e outras informações sobre as suas equipas e jogadores favoritos no meio online (Phua, 2010).

Por isso, existe a necessidade de utilização de conceitos e de modelos novos e emergentes para que as empresas possam gerir melhor a sua abordagem tradicional de marketing e de gestão com plataformas digitais e interação com os clientes de forma mais eficaz. Questões relevantes e criativas, bem como conteúdo significativo, mantêm o cliente interessado tanto na marca como nas suas ofertas (Kushawaha, 2017).

Desta forma, torna-se importante perceber o que realmente o adepto valoriza no seu contacto com o clube, principalmente no que diz respeito a contactos por meios digitais, como aplicações móveis. Isto é, perceber de que forma o clube pode criar mais *engagement* com os seus adeptos, através de um conhecimento mais detalhado das suas necessidades, no que diz respeito à relação e interação com o clube.

Já no plano teórico, esta investigação procura adaptar as abordagens e ferramentas de *service design* à área de *sport management*, tentando demonstrar que uma abordagem de *service design* não deve apenas estar relacionado com indústrias como a da saúde, ou com áreas como a gestão operacional. Assim, o facto do *service design* demonstrar ser uma abordagem *human-centered*, ou seja, neste caso focado no adepto e nas suas interações, holística e criativa para o desenvolvimento de novos serviços (Teixeira et al., 2017) faz com que a aplicação das suas ferramentas apresente um carater inovador nesta investigação.

Para o Futebol Clube do Porto, o esforço principal está voltado para a melhoria da experiência do adepto, sendo que esse mesmo esforço passa pelo constante aperfeiçoamento do seu contacto com o mesmo. De forma a manter um percurso cada vez mais digital e voltado para a inovação, tornou-se importante trazer modelos também eles inovadores e de melhoria de serviço para o mundo da gestão desportiva.

Assim, surgiu a oportunidade de utilizar modelos e ferramentas aliados ao desenho e inovação de serviços para criar mais *engagement* com os adeptos do Futebol Clube do Porto através de meios digitais.

4 Metodologia

Nesta secção é explicada e descrita a metodologia utilizada neste projeto. Por se tratar de uma investigação que procura perceber como e por que razão certas e determinadas interações são estabelecidas foi conduzida uma investigação qualitativa. Para isso, também importa perceber a razão dessa escolha e algumas das suas implicações.

4.1 Análise comparativa de abordagens existentes e razões para o método escolhido

Dados particularmente ricos encontram-se escondidos da superfície da realidade social e subjetiva. Um investigador que questione, seja persistente e que procure abordagens inovadoras na recolha de dados pode descobrir novos mundos e contactar com dados enriquecedores (Charmaz, 2006).

A utilização de uma metodologia estende e amplia a nossa visão daquilo que já foi estudado e, assim, temos a possibilidade de aprofundar o que já aprendemos e conhecemos (Charmaz, 2006). Segundo a mesma fonte, investigadores que utilizam métodos qualitativos apresentam uma grande vantagem em relação a quem prefere métodos quantitativos. A investigação qualitativa torna-se bastante flexível no que diz respeito a novas ligações que surjam durante a investigação, uma vez que podemos a qualquer momento adicionar novas ideias à questão inicial ou até mesmo criar novas questões, enquanto recolhemos os dados – até mesmo na fase final da análise.

Para além disso, qualquer metodologia é considerada a mais adequada, desde que corresponda ao objetivo da pesquisa. Neste caso, a metodologia deste projeto deve permitir responder às questões de porquê, o quê e como, fornecendo um entendimento relativamente completo da natureza e complexidade da pesquisa.

Naturalmente, os métodos utilizados de forma isolada, por si só, não geram boas investigações ou análises, no entanto a forma como os investigadores utilizam os métodos é importante. É, por isso, importante estar atento, ter uma mente aberta, ouvir de forma perspicaz e ter uma mão firme para aproximar o investigador daquilo que foi estudado. Assim, os métodos qualitativos oferecem ferramentas nítidas para ajudar a gerar, a extrair e a dar sentido aos dados. Podem ainda fornecer diretrizes flexíveis em oposição a prescrições rígidas (Charmaz, 2006).

Uma das ferramentas de recolha de dados mais populares no desenho de pesquisa qualitativa é a entrevista. As entrevistas fornecem informações detalhadas sobre as experiências e os pontos de vista dos participantes de um tópico específico. Muitas vezes, as entrevistas são agrupadas a outras formas de recolha de dados com o objetivo de fornecer ao investigador maior informação para a sua análise (Turner III, 2010).

A entrevista é utilizada em investigações qualitativas de todos os tipos, sejam elas positivistas, interpretativas ou crítica, sendo que esta representa uma excelente forma de recolha e de dados (Myers e Newman, 2007). De acordo com Fontana e Frey (2000) existem vários tipos de entrevista qualitativa, sendo alguns desses a entrevista estruturada, semiestruturada e a entrevista em grupo.

Na entrevista estruturada, existe um guião completo preparado com antecedência, sendo que não existe espaço para improvisação. Este tipo de entrevista é frequentemente utilizado em investigações nas quais as entrevistas não são necessariamente conduzidas pelo investigador. Já a entrevista semiestruturada apresenta um guião incompleto. O investigador pode ter preparado algumas perguntas com antecedência, mas com a possibilidade e a necessidade de

improvisar durante a entrevista. Neste caso, o entrevistador é também o investigador ou alguém que faz parte da equipa de investigação. Por fim, numa entrevista em grupo duas ou mais pessoas são entrevistadas de uma vez por um ou mais entrevistadores – e neste caso, as entrevistas podem ser estruturadas ou semiestruturadas.

Provavelmente, a dica mais útil para a realização do processo de uma entrevista é a da preparação da mesma. Na perspetiva de McNamara (2009) existem oito princípios no que diz respeito à fase de preparação da entrevista: escolher um local com pouca distração; explicar o objetivo da entrevista; tratar dos termos de confidencialidade; explicar o formato da entrevista; indicar quanto tempo demora a entrevista; dizer ao entrevistado como entrar em contato com o entrevistador caso seja necessário; perguntar se os entrevistados têm alguma questão antes de começar a entrevista; e não contar com a própria memória para relembrar as respostas dos entrevistados.

Os investigadores também variam na sua capacidade de discernir dados úteis e na sua habilidade e eficácia para registá-los. A gravação dos dados por si só já confere algumas interpretações porque colocamos uma moldura conceptual sobre eles, através do uso da linguagem e do entendimento que conhecemos do mundo. Para além disso, examinar a forma como recolhemos os dados e que dados obtemos ajuda-nos a localizá-los. Esse mesmo escrutínio também ajuda na codificação e categorização dos dados, porque o investigador torna-se capaz de colocar a sua análise emergente no seu contexto social. Desta forma, torna-se possível fazer comparações mais precisas ao codificar os dados (Charmaz, 2006).

Codificar significa categorizar segmentos de dados com um nome curto que simultaneamente resume e considera cada pedaço dos dados. Os códigos mostram como os dados são selecionados, separados e classificados, para depois iniciar uma contabilidade analítica dos mesmos. A codificação exige que paremos e façamos perguntas analíticas sobre os dados que recolhemos. Essas questões não só aprofundam a compreensão daquilo que estamos a estudar, como também ajudam a direcionar a consequente recolha de dados para as questões analíticas que vão sendo definidas (Charmaz, 2006).

A codificação consiste em pelo menos duas fases: codificação inicial e focalizada. Durante a codificação inicial estudamos fragmentos de palavras de dados, linhas, segmentos e incidentes de perto para a sua importação analítica. Enquanto nos envolvemos na codificação focada, selecionamos quais parecem ser os códigos iniciais mais úteis e testamos esses mesmo códigos em relação a dados extensivos. Ao longo do processo, é importante ir comparando os dados e depois comparar esses dados com os códigos. Podemos seguir procedimentos especiais para elaborar os nossos códigos ou mudar para códigos teóricos existentes, no entanto isso só deve acontecer se indicado na análise (Charmaz, 2006).

4.2 Método utilizado no projeto

Este estudo seguiu uma abordagem qualitativa que procurou, numa primeira fase, compreender as necessidades e as questões relevantes na relação dos adeptos do Futebol Clube do Porto com o clube, através de entrevistas semiestruturadas gravadas com recurso a gravador de áudio (ver ANEXO A e ANEXO B). Nessas mesmas entrevistas, os adeptos explicaram como é a sua atual relação com o clube, numa perspetiva maioritariamente digital.

Para além disso, de forma a compreender e, posteriormente, procurar satisfazer as necessidades dos adeptos no que diz respeito à relação com o clube e à utilização da aplicação móvel deste,

procurou-se, também, perceber quais as principais atividades realizadas pelos adeptos relacionadas tanto com o futebol em si, como também com o clube.

Também numa perspetiva de melhoria, tornou-se importante perceber quais as questões positivas e negativas dessa mesma relação para que fosse possível melhorar conceitos já existentes e aperfeiçoar também possíveis novos conceitos de serviço com informação relevante sobre os gostos dos adeptos do clube.

Desta forma, foram conduzidas 18 entrevistas a dois grupos diferentes: a adeptos sem qualquer vínculo ao clube, mas que apoiam o FC Porto no que diz respeito a jogos disputados e a títulos conquistados; e a sócios do clube, isto é, adeptos que, para além de apoiarem a equipa, estão vinculados ao clube através do pagamento de uma inscrição e de uma quota mensal ou por época. Este último grupo (sócios) divide-se ainda em tipo de sócios, como: sócios com Lugar Anual – sócios com lugar cativo no estádio - apenas sócios; e em sócios de claques oficiais e organizadas que apoiam o clube. Esta divisão é visível na Tabela 1.

Tabela 1 - Amostra

Amostra (n=18)			
Género			18
	Masculino		14
	Feminino		4
Profissão			18
	Estudante		9
	Outra Profissão		9
Tipo de Adepto			18
	Adepto		9
	Tipo de Sócio		9
		Com Lugar Anual	6
		Apenas sócio	2
		Sócio de uma claque	1

Paralelamente à realização das entrevistas, estas foram sendo transcritas manualmente e, posteriormente, analisadas e codificadas com recurso ao software NVIVO – software que permite organizar, analisar e encontrar informações em dados não estruturados ou qualitativos como é o caso dos dados obtidos através de entrevistas.

Com o recurso a este software, foi possível estruturar melhor os dados, organizando-os por categorias e, posteriormente, por subcategorias. O processo de codificação seguiu os princípios apresentados por Charmaz (2006). Num primeiro nível de codificação, apelidado de Codificação Inicial, os investigadores conduzem a codificação numa perspetiva de completa abertura para explorar quaisquer possibilidades teóricas que se possa retirar dos dados. Este passo inicial na codificação torna possível decisões posteriores sobre a definição de nossas

categorias principais na nossa análise. No segundo nível - Codificação Focada - os códigos mais significativos e frequentes são usados para filtrar grandes quantidades de dados. Nesta fase é possível decidir quais os códigos iniciais que fazem mais sentido na categorização dos dados. No último nível de codificação (o Código Axial) as categorias relacionadas a subcategorias especificam as propriedades e dimensões de uma categoria e reagrupa os dados que foram sendo fracionados durante a codificação inicial para dar coerência à análise.

5 Resultados

Depois de recolhidos todos os dados provenientes das entrevistas realizadas a adeptos do Futebol Clube do Porto, torna-se agora importante apresentar esses mesmos dados já analisados e os resultados provenientes dessa análise. Desta forma, numa primeira fase, apresentamos os resultados dos dados recolhidos das entrevistas e da sua posterior codificação. Durante esta fase, são apresentados os resultados mais importantes das categorias e subcategorias criadas durante a codificação, de forma a realçar necessidades, atividades e aspetos relevantes para o adepto no que diz respeito à sua relação com o clube e, consequentemente, com a aplicação móvel do mesmo. Já numa segunda fase, os dados recolhidos e analisados foram utilizados para proceder ao desenho de novos conceitos de serviço, aliado a modelos e ferramentas de desenho e inovação de serviços. Por fim, também foram propostas *mock-ups* de alguns dos serviços desenvolvidos, para que fosse possível tangibilizar os mesmos numa solução mais visível.

5.1 Resultados da Análise Qualitativa

Durante a fase de codificação já mencionada anteriormente, foi-nos possível categorizar os dados em duas grandes categorias: Relação com o futebol; e Digitalização do desporto. Consequentemente, essas mesmas categorias apresentaram subcategorias, como: atividades – se vai ao estádio, se vai acompanhado ou sozinho, qual o transporte que utiliza quando vai ver o jogo ao vivo, se procura notícias e conteúdo sobre futebol, se tem grupos de discussão com amigos sobre futebol e se segue os jogos por outras plataformas digitais. Já na questão da Digitalização do desporto, foram organizadas subcategorias relacionadas com a App FC Porto, com os canais digitais e online e com a opinião do adepto sobre a digitalização no desporto.

Importa lembrar que a codificação utilizou os fundamentos apresentados por Charmaz (2006), ou seja, codificação inicial, focada e axial, onde as várias categorias foram sempre ao encontro dos dados fornecidos. Todas as categorias resultam da análise qualitativa das 18 entrevistas conduzidas.

5.1.1 Relação com o futebol

A primeira categoria definida foi “Relação com o futebol”, que consiste na relação que o adepto tem com o futebol no que diz respeito às atividades que realiza em torno da modalidade. Dentro destas subcategorias, existem ainda outras que ajudam a entender melhor as atividades realizadas e a relação estabelecida pelos adeptos ao futebol. Tudo isto é visível na tabela seguinte.

Tabela 2 - Atividades dos adeptos em relação ao futebol

Atividades			18
	Ver no estádio		18
		Acompanhado	15
		Combinar com amigos ou família Aproveitar o ambiente antes do jogo Combinar ponto de encontro antes do jogo	13
			5
			3
		Transporte	14
		Metro Carro próprio Boleia até ao estádio A pé até ao estádio	9
			6
			4
			3
		Sozinho	3
	Ver na televisão		17
		Acompanhado	13
		Casa com amigos ou família Cafés ou bares com amigos	12
			7
		Sozinho	3
	Procura de notícias e conteúdo		8
		Média tradicionais	7
		Newsletter Dragões Diário	4
		Redes Sociais	2

Atividades como “ver no estádio”, “ver na televisão” e “procura de notícias e conteúdo” apresentam ainda subcategorias que dão mais detalhe sobre estas mesmas atividades que os adeptos realizam no que diz respeito à sua relação com o futebol.

A atividade relacionada com o futebol mais comum entre os adeptos é a de ver o jogo - seja no estádio, ou na televisão. Podemos reparar que o futebol é uma modalidade que motiva o convívio entre amigos e/ou família, uma vez que, mesmo quando os adeptos não podem ou não querem ir ao estádio, estes acabam por ver o jogo acompanhados. Assim, essa questão também se verifica no que diz respeito à visualização dos jogos pela televisão, sendo que os adeptos assistem aos jogos em casa, em cafés ou em bares com familiares ou com amigos.

Frase retirada das entrevistas: *Gosto do convívio que se cria em torno do futebol e principalmente antes dos jogos que vou ver ao estádio, porque a vontade de ver o jogo é ainda maior e o nível de entusiasmo também* (Homem, adepto, 24 anos).

Já no que diz respeito à atividade de “procura de notícias e conteúdo” na relação do adepto com o futebol, muitos deles afirmam que o fazem através dos média tradicionais, (como jornais ou televisão) da newsletter Dragões Diário – uma vez que são adeptos do Futebol Clube do Porto – e das redes sociais. Os adeptos explicam que esta procura se deve, fundamentalmente, ao facto de quererem estar informados sobre o seu clube em questões relacionadas com transferências de mercado, lesões, castigos e outras notícias do dia-a-dia que envolvam o clube e os seus jogadores. Apesar de alguns adeptos também terem mencionado que gostam de ver outras ligas e outras equipas do campeonato português, ao serem na sua totalidade adeptos do Futebol Clube do Porto, é natural que a sua procura noticiosa e de conteúdos envolva essencialmente o seu clube.

Frase retirada das entrevistas: *Comecei a ler mais sobre o Porto e a seguir os seus canais oficiais. Gosto de estar informado sobre aquilo que se passa e o que pode condicionar os próprios jogos, como compra e venda de jogadores, castigos e lesões. No fundo o que eu gosto é de estar a par do que se passa com o Porto* (Homem, sócio com Lugar Anual, 19 anos).

Vemos ainda que alguns adeptos têm grupos de discussão com amigos, onde falam sobre futebol e sobre o Futebol Clube do Porto, uma vez que é o seu clube de eleição. Nesses grupos acabam também por combinar ver os jogos com amigos ou família, seja no estádio, ou pela televisão. Já no que diz respeito à atividade de “seguir os jogos por outras plataformas digitais”, tem que ver com o facto de, por vezes, os adeptos não terem possibilidade de ver o jogo, quer no estádio, quer na televisão, mas quererem estar a par do resultado e dos principais acontecimentos da partida. Desta forma, os adeptos utilizam plataformas digitais, como websites ou aplicações móveis para obter informação sobre os jogos em tempo real.

Tabela 3 - Utilização dos transportes em dias de jogo

Transporte			14
	Metro		9
		Confusão na compra de bilhete e na entrada para o metro	5
		Processo fácil e acessível	5
		Falta de informação	1
	Carro próprio		6
	Boleia até ao estádio		4
		Carro de amigo ou familiar	2
		Uber	2
	A pé até ao estádio		3

Outra questão muito pertinente, tem que ver com o transporte, como se pode verificar na Tabela 3. A maioria dos adeptos explicaram que a deslocação até ao estádio é uma atividade importante e, muitas vezes, planeada. Alguns adeptos que utilizam transportes públicos, como o metro, referem que existe alguma confusão no momento da compra de bilhetes e na entrada para o metro em dias de jogos. Outros referem que a utilização deste transporte é um processo fácil e

acessível. No entanto, é também referida a falta informação no que diz respeito ao metro e qual a linha que se deve utilizar para os adeptos regressarem a casa.

Frase retirada das entrevistas: *Para ir para o estádio é mais ou menos tranquilo, porque a confusão está mais diluída. Nem toda a gente apanha o metro no mesmo sítio, nem à mesma hora. Agora, para voltar depois do jogo é sempre mais complicado (...) Parece que falta um pouco de informação* (Homem, adepto, 27 anos).

Há quem também utilize o seu próprio carro e procure estacionamento perto do estádio, embora os adeptos que o fazem acabam por referir que têm que deixar o carro numa zona mais afastada do estádio para evitar confusões, tanto nos momentos anteriores ao jogo, como também nos momentos posteriores.

Alguns adeptos acabam por procurar boleia até ao estádio, seja de *Uber* ou com algum amigo/familiar que tenha carro, para também não terem a preocupação de deixar o seu próprio veículo num local seguro. Por fim, outros adeptos acabam por ir a pé até ao estádio, muito pelo facto de morarem perto do mesmo.

Frase retirada das entrevistas: *Claro que é preferível ir de Uber, porque quando levamos o nosso próprio carro temos sempre uma preocupação maior de deixar o carro num local seguro para não termos surpresas quando o jogo acaba e queremos regressar* (Homem, adepto, 26 anos).

5.1.2 Digitalização do desporto

Já no que diz respeito à digitalização do desporto, como mencionado anteriormente, foram criadas subcategorias relacionadas com a App FC Porto, com os canais digitais e online, como a própria aplicação, as redes sociais e o website do FC Porto e com a opinião dos adeptos sobre a digitalização no desporto. Primeiramente, detalhamos o tipo de utilização dos canais digitais e online, como se pode ver através da Tabela 4.

Tabela 4 - Tipo de utilização dos canais digitais e online

Canais digitais e online			18
	App FC Porto		18
		Utilização	12
		Notificações	7
		Acesso ao calendário	6
		Acesso ao estádio	6
		Compra de bilhetes	3
		Acesso à área de sócio	1
		Procura de conteúdo informativo	1
		Não utilização	6
		Irrelevância da aplicação	5
		Não conhece a aplicação nem nunca ouviu falar	1
	Redes Sociais		18
		Interação com o adepto	18
		Seguir o dia-a-dia do clube	13
		Procura de conteúdo	9
		Interação com as publicações	5
	Website		6
		Compra de bilhetes	3
		Pagamento de quotas	2
		Informação sobre merchandising	1

Numa primeira abordagem mais geral, vemos que os principais canais digitais e online do FC Porto para os adeptos são: a App FC Porto; as redes sociais do clube; e o website. No que diz respeito à aplicação, nem todos os adeptos disseram utilizá-la. Existe uma maior utilização da aplicação por parte dos sócios, do que por parte dos adeptos sem qualquer vínculo ao clube, como se pode observar na Tabela 5.

Tabela 5 - Utilização da App FC Porto por adeptos e tipo de sócio

	Adepto (n=9)	Lugar Anual (n=6)	Sócio (n=2)	Sócio de uma claque (n=1)
App FC Porto	9	6	2	1
Utilização	3	6	2	1
Não Utilização	6	0	0	0

Tabela 6 - Tipo de utilização da App FC Porto por adepto e tipo de sócio

	Adepto (n=9)	Lugar Anual (n=6)	Sócio (n=2)	Sócio de uma claque (n=1)
Notificações	2	5	0	0
Acesso ao calendário	2	1	2	0
Acesso ao estádio	0	5	1	0
Compra de bilhetes	2	1	0	0
Acesso à área de sócio	0	1	0	0
Procura de conteúdo informativo	0	0	0	1

Com os resultados visíveis tanto na Tabela 5, como na Tabela 6 podemos perceber que todos os sócios utilizam a aplicação - com maior destaque de utilização por parte daqueles com Lugar Anual. Esta questão deve-se ao facto deste tipo de sócio ter acesso ao seu cartão na aplicação e poder entrar no estádio com um QR code destinado a cada jogo. Por isso, através da tabela, vemos que os sócios com Lugar Anual são aqueles que utilizam mais a funcionalidade de acesso ao estádio. Para além disso, reparamos que aqueles que não utilizam são apenas adeptos. As notificações também representam uma funcionalidade importante, com adeptos e sócios a destacarem notificações importantes, como conferências de imprensa, contratações e renovações de jogadores. A compra de bilhetes, ainda que não muito expressiva, também é mais vista nos adeptos. O acesso ao calendário é algo que acontece tanto nos adeptos, como nos sócios, menos no sócio de uma claque. O acesso à área de sócio também não demonstra muita expressão, mas percebemos que apenas um sócio com Lugar Anual destacou essa funcionalidade na sua utilização da aplicação. Por fim, a procura de conteúdo informativo também não apresenta destaque, com os adeptos e os sócios a destacarem como aspeto negativo a falta de conteúdo diferenciador na aplicação.

Frase retirada das entrevistas: *Acho que o mais importante numa aplicação de um clube são as notícias. Uma aplicação deste género deve ter todas as notícias relacionadas com o clube, porque o que os adeptos querem é saber como o seu clube está e acompanhar o seu dia-a-dia* (Homem, adepto, 33 anos).

Quanto à não utilização, vemos que os adeptos referem que a aplicação não é relevante o suficiente para ser instalada e para ocupar espaço nos seus *smartphones*. Para além disso, há quem ainda afirme que não conhece e que nunca ouviu falar na mesma.

Frase retirada das entrevistas: *Precisava de espaço no telemóvel e tive que abdicar de algumas aplicações e como nunca senti que a aplicação do Porto era essencial acabei por desinstalar. Se a aplicação me desse algo essencial e útil não a tinha desinstalado* (Homem, adepto, 24 anos).

Já as redes sociais desempenham um papel importante no que diz respeito à interação com o adepto e sócio. Estes referem que utilizam e gostam das redes sociais para seguir o dia-a-dia do seu clube, – como questões relacionadas com os treinos ou com preparação para os dias de jogo – também procuram conteúdo, como calendário e curiosidades sobre jogadores e também utilizam as redes sociais para interagir com as publicações, como responder a comentários a um pedido de apoio à equipa, deixando uma mensagem especial para dias de jogo.

Frase retiradas das entrevistas: *Sinto que, acima de tudo, este tipo de interação ajuda a que o adepto pense em comprar o bilhete, saia de casa e vá até ao estádio para fazer parte da atmosfera que é criada no dia dos jogos* (Homem, sócio com Lugar Anual, 24 anos).

Quanto à utilização do website, vemos que é sobretudo para questões mais práticas ligadas ao clube como compra de bilhetes e pagamento de quotas, do que propriamente para obter informação, sendo que apenas uma pessoa referiu utilizar esta plataforma para obter informação sobre merchandising.

Depois de explicarem a utilização ou não utilização da App FC Porto, os entrevistados apontaram alguns conceitos que gostariam de ver na aplicação. Nesse sentido, através da Tabela 7, vemos que estes conceitos estão muito relacionados com um aumento de informação (como conteúdo exclusivo e estatísticas) e também com um aumento de interação entre os adeptos e o clube – nomeadamente através de passatempos, atividades e eventos. Para além disso, a compra de bilhetes é também algo referido, principalmente no que diz respeito à melhoria do seu processo. Tanto adeptos, como sócios mencionaram que o processo de compra de bilhetes é complexo e que não fornece uma experiência fluída. Para visualizar diferentes zonas do estádio, os entrevistados mencionaram que é necessário repetir todo o processo de fornecimento de dados, em vez de retroceder apenas o processo de escolha anterior. Também a questão de proporcionar bilhetes digitais também é algo referido. Por fim, apesar de não ter tanta expressão campanhas promocionais, mais notificações e a integração de transportes também foi algo referido como potenciais conceitos de novos serviços a desenvolver.

Tabela 7 - Sugestão de novos conceitos para a App FC Porto

Novos conceitos			18
	Conteúdo Exclusivo		16
		Curiosidades	7
		Mais dados sobre formação e modalidades	7
		Entrevistas	6
		Conteúdo sobre treinos	4
		Resumos de jogos	3
		Informação dos jogadores	2
	Estatísticas		11
	Compra de bilhetes		9
		Melhoria no processo de compra	5
		Todos os bilhetes digitais	4
	Interação com os adeptos		8
		Passatempos	5
		Atividades e eventos	3
	Campanhas de promoção		3
	Mais notificações		3
	Integração dos transportes		1

Tabela 8 - Sugestão de novos conceitos por adeptos e tipo de sócio

	Adepto (n=9)	Lugar Anual (n=6)	Sócio (n=2)	Sócio de uma claque (n=1)
Campanhas de promoção	3	0	0	0
Compra de bilhetes	4	2	2	1
Conteúdo exclusivo	7	6	2	1
Estatísticas	6	3	1	1
Integração dos transportes	0	0	0	1
Interação com os adeptos	5	1	2	0
Mais notificações	2	1	0	0

Por fim, na Tabela 8, vemos que o conceito de conteúdo exclusivo é uma necessidade sentida tanto pelos adeptos, como pelos diferentes tipos de sócio. Para além disso, a possibilidade de ter acesso a estatísticas dos jogadores e do clube é algo requisitado por todo o tipo de apoiantes do FC Porto. Outro conceito transversal é a questão da compra de bilhetes, tanto no que diz respeito à melhoria do seu processo de compra, como também na questão da integração total de bilhetes digitais – tanto para adeptos, como para sócios. Já a interação com o clube, apesar de não ser algo transversal a todo o tipo de apoiantes, é algo que também representa uma necessidade forte para adeptos e sócios. Mais notificações também foi algo referido, bem como a questão de campanhas promocionais – sendo esta última mais relevante para adeptos que não têm qualquer vínculo com o clube.

Posteriormente, os apoiantes do FC Porto foram também questionados sobre o atual universo de aplicações móveis do clube (App FC Porto, SEAT Delivery FC Porto e FC Porto Museu & Tour). Atualmente, estas três aplicações são independentes, sendo que para utilizá-las é necessário instalar todas separadamente. Neste sentido, os entrevistados deram a sua opinião sobre o atual modelo de aplicações, como se vê na tabela seguinte.

Tabela 9 - Opinião dos entrevistados sobre o modelo de aplicações

Universo de aplicações		18
	Integração total das aplicações	13
	Integração e separação parcial das aplicações	4
	Separação total das aplicações	1

Através da Tabela 9, percebemos que maior parte dos adeptos e sócios defendem a integração total das aplicações numa única aplicação – neste caso na aplicação principal do FC Porto. Há quem defenda a integração e separação parcial, nomeadamente na integração da aplicação SEAT Delivery FC Porto e na separação da aplicação FC Porto Museu & Tour, dadas as especificidades das mesmas. E apenas um apoiante do FC Porto continua a preferir o modelo existente.

Já no que diz respeito à digitalização emergente no mundo do desporto, os entrevistados apresentaram diversas opiniões visíveis na Tabela 10.

Tabela 10 - Opinião dos entrevistados sobre a digitalização no desporto

Opinião sobre a digitalização no desporto		18
	Constante contacto com o clube	12
	Interação do adepto com o clube	9
	Pode diminuir a experiência	3
	Possibilidade de ver estatísticas	2

Para a maioria dos entrevistados, a digitalização no desporto é uma oportunidade para estar em constante contacto com o clube desportivo, contacto esse que já não depende apenas do evento desportivo, mas também da presença dos clubes em diversas plataformas digitais. Para além disso, essas plataformas também provocam uma maior interação entre adepto e clube e isso também é algo valorizado pelos entrevistados. No entanto, alguns entrevistados também abordaram a questão da diminuição da experiência ao afirmar que, hoje em dia, com o grande contacto que existe com os clubes nas plataformas digitais, o evento desportivo pode perder importância e impacto. Por fim, a questão de podermos ter acesso a estatísticas com maior facilidade também foi algo mencionado pelos entrevistados.

Frase retirada das entrevistas: *Temos a questão da aproximação dos adeptos com conteúdos mais digitais que vão ao encontro do próprio adepto. Ou seja, se hoje em dia existe imensa partilha de conteúdo em plataformas digitais e os próprios adeptos estão presentes nessas plataformas acho que faz todo o sentido que os clubes também estejam presentes nessas plataformas e que partilhem conteúdo com os adeptos* (Homem, sócio com Lugar Anual, 19 anos).

5.2 Resultados do desenho de novos conceitos de serviço

Depois de recolhidos e analisados todos os resultados obtidos das entrevistas, passamos para o desenho de novos conceitos de serviço, com a utilização de ferramentas de *service design*. Assim, para entender melhor as necessidades e aquilo que adeptos e sócios mais valorizam na utilização atual da aplicação móvel, desenvolvemos a atual *Customer Value Constellation* (CVC). A *value constellation* é criada através das interações entre o cliente e todas as organizações de serviço que permitem uma determinada atividade do cliente (Patrício et al., 2011). Neste caso, desenhamos as atuais interações dos adeptos e sócios com a aplicação FC Porto (ver Figura 1).

Através da atual CVC (a azul na Figura 1) percebemos que a utilização da aplicação recai sobre conceitos mais ligados ao evento desportivo, como o acesso ao estádio, o acesso ao calendário dos jogos e à compra de bilhetes. Vemos também que as notificações sobre informação de jogos, conferências de imprensa e renovações e contratações de jogadores são utilizadas como fonte de informação.

No entanto, depois das entrevistas realizadas, percebemos que tanto adeptos, como sócios do Futebol Clube do Porto valorizam outros conceitos que a aplicação não está a fornecer em pleno. E, por isso, criamos uma *Customer Value Constellation* (CVC) com a utilização atual dos apoiantes e, simultaneamente, com as necessidades que a aplicação não estava a conseguir corresponder (a laranja na Figura 1).

Assim, foi adicionada a questão do conteúdo exclusivo e os diferentes conceitos que este implica, como: conteúdo multimédia dos treinos, resumo dos jogos, mais destaque à formação e modalidades, entrevistas, informação sobre jogadores e estatísticas. Também se desenvolveu o conceito de interação com os adeptos a partir de passatempos, criação de atividades e eventos. Depois, também foi importante adicionar o acesso a uma área personalizada, tanto de adepto, como de sócio – sem uma grande distinção entre ambos. De seguida, foi adicionada uma melhoria no processo de compra de bilhetes, com uma abordagem mais digital e com campanhas para jovens. Também foi adicionada uma integração dos transportes e da informação sobre estes. E, por fim, procurou-se acrescentar a questão da integração das restantes aplicações numa só.

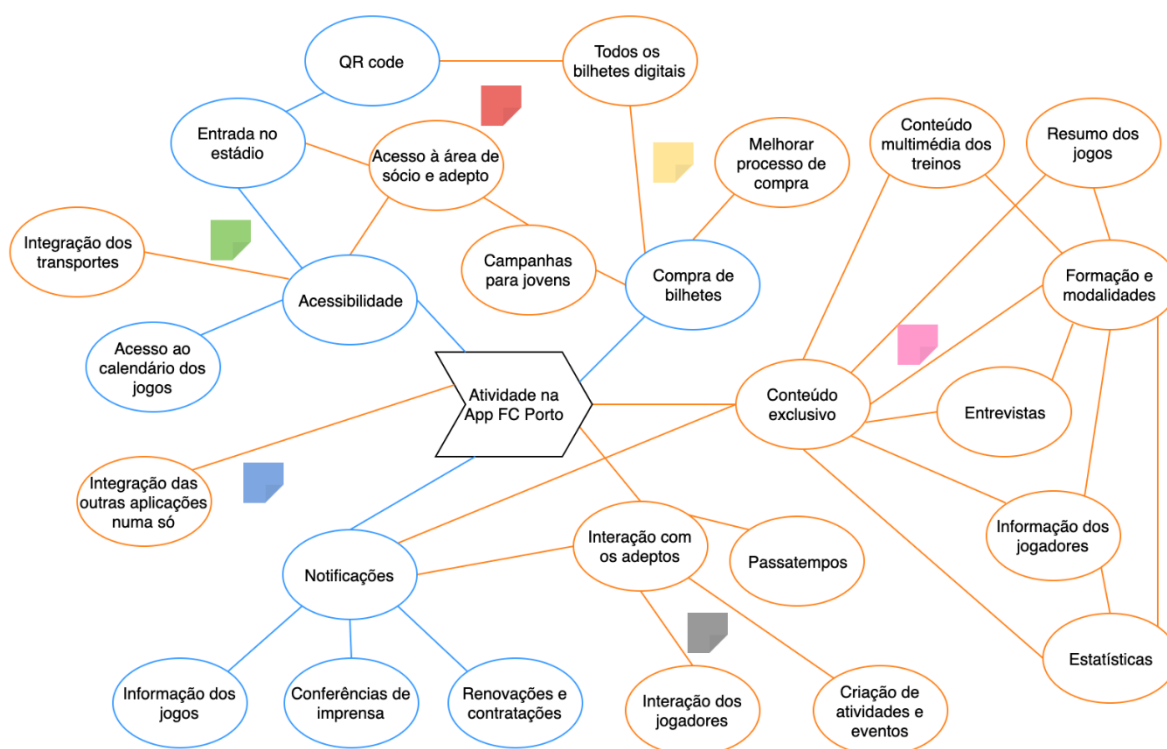


Figura 1 - Customer Value Constellation atual e com novos conceitos de serviços

Depois de desenhada a *Customer Value Constellation* (CVC) com a atual utilização e com as necessidades dos entrevistados, foram atribuídos novos e melhorados conceitos na atividade que adeptos e sócios desempenham na App FC Porto - estes estão destacados a rosa, a cinzento, a verde, a azul mais escuro, a vermelho e a amarelo que vão sendo mencionados por esta ordem respetivamente. Assim, para ir ao encontro de mais conteúdo exclusivo foi proposta a criação de um pequeno canal digital dentro da aplicação (App FC Porto TV) com acesso a conteúdo multimédia exclusivo como: entrevistas; vídeos da formação e modalidades; resumos de jogos; e curiosidades do clube e dos jogadores. Para além disso, e ainda dentro do conteúdo exclusivo, também foi proposto oferecer mais acesso a informação relevante para os apoiantes, como estatísticas e notícias com mais detalhe que também englobe a formação do FC Porto e as suas modalidades.

Já no que diz respeito a uma maior interação entre o clube e os adeptos, foi proposta a criação de uma área inteiramente dedicada ao apoiante do FC Porto – seja sócio, ou apenas adepto – e à sua interação com o clube – criação de uma “Fan Zone”. Esta secção é exclusivamente dedicada à interação com o adepto em que este pode: propor atividades e eventos; participar em passatempos interativos durante e fora dos jogos; e responder a quizzes e a pedidos de interação do clube - pedidos de perguntas para os jogadores, mensagens de apoio, vídeos de festejos no estádio, vídeos de golos filmados nas bancadas, entre outros.

Um outro conceito seria a integração dos transportes e acesso ao estádio com o fornecimento de informação detalhada sobre os transportes (linhas de metro, autocarros que viajam para o estádio e bilhetes necessários para essas mesmas viagens), acesso em tempo real e atualizado do tempo de espera dos transportes públicos, mapa com os acessos ao estádio e melhores locais

de estacionamento, criação de uma plataforma de boleias dentro da aplicação e criação de *shuttles* para os adeptos que moram longe.

Já no que diz respeito à integração das diferentes aplicações do universo FC Porto na aplicação principal, o novo conceito de serviço teria em vista a integração das aplicações SEAT Delivery FC Porto e FC Porto Museu & Tour como funcionalidades. Isto é, estas duas aplicações passam a ter espaço na aplicação principal, sendo que a SEAT Delivery FC Porto passa a estar integrada no perfil do adepto/sócio, para que seja mais fácil aceder a esta funcionalidade durante o jogo no estádio do Dragão. A integração da agenda e conteúdos do museu também fariam parte de uma nova secção da aplicação principal, para que o adepto esteja sempre a par de tudo o que se passa no museu.

Depois, também propomos a criação de uma área de adepto/sócio mais personalizada. O utilizador passa então a ter a possibilidade de personalizar os seus interesses ao escolher quais as suas modalidades preferidas. Consequentemente, o calendário passa a estar personalizado consoante os interesses do utilizador. Para além disso, este pode ainda ter acesso ao número de jogos a que já assistiu com recurso ao QR code para ter acesso ao estádio. Esta contagem daria algumas vantagens como: descontos em bilhetes, museu e merchandising. Também no acesso a esta área personalizada, o adepto/sócio pode encomendar produtos como comida, bebida e merchandising para o seu lugar com a integração da funcionalidade de SEAT Delivery. Também no perfil seria possível ter acesso aos passatempos em que os apoiantes estão inscritos.

Por fim, seria melhorado o processo de compra de bilhetes, com o acesso a bilhetes digitais para todo o tipo de apoiante do FC Porto. Assim, o objetivo seria tornar o processo de compra de bilhetes mais simples e intuitivo, com a possibilidade de ver todas as zonas do estádio sem que seja necessário reiniciar todo o processo de compra. E na questão da compra de bilhetes digitais, este processo é transversal à aplicação, website e às lojas físicas. No caso das lojas físicas, o adepto/sócio deve fornecer os seus dados para o que o bilhete fique disponível na aplicação no imediato. Podemos ver todos os conceitos desenvolvidos na Tabela 11.

Tabela 11 - Conceitos desenvolvidos e respetivos objetivos

Conceito	Objetivos do conceito
Acesso a conteúdo exclusivo 	- Criação de um pequeno canal digital dentro da aplicação (App FC Porto TV) com acesso a conteúdo multimédia exclusivo como: entrevistas; vídeos da formação e modalidades; resumos de jogos; e curiosidades do clube e dos jogadores. - Mais acesso a informação relevante para os apoiantes, como estatísticas e notícias com mais detalhe que também englobe a formação do FC Porto e as suas modalidades.
Criação de uma “Fan Zone” 	- Secção exclusivamente dedicada à interação com o adepto. - O adepto pode: propor atividades e eventos; participar em passatempos interativos durante e fora dos jogos; e responder a quizzes e a pedidos de interação do clube - pedidos de perguntas para os jogadores, mensagens de apoio, vídeos de festejos no estádio, vídeos de golos filmados nas bancadas, entre outros.

Integração dos transportes e acesso ao estádio 	- Informação detalhada sobre os transportes (linhas de metro, autocarros que viajam para o estádio e bilhetes necessários para essas mesmas viagens). - Acesso em tempo real e atualizado do tempo de espera dos transportes públicos, mapa com os acessos ao estádio e melhores locais de estacionamento. - Criação de uma plataforma de boleias dentro da aplicação. - Criação de <i>shuttles</i> para os adeptos que moram longe.
Integração das diferentes aplicações do universo FC Porto na aplicação principal 	- Integrar a aplicação do Museu FC Porto e a aplicação SEAT Delivery na aplicação principal do FC Porto. - Integração do SEAT Delivery no perfil, para que seja mais fácil aceder a esta funcionalidade sempre que estiver no estádio. - Integração da agenda e conteúdos do Museu numa nova secção da aplicação, para que o adepto esteja sempre a par de tudo o que se passa no universo FC Porto.
Criação de uma área de adepto/sócio personalizada 	- Possibilidade de personalizar os seus interesses ao escolher quais as modalidades preferidas. - Calendário personalizado de acordo com os seus interesses. - Contagem do número de jogos a que já assistiu com recurso ao QR code para ter acesso ao estádio (possível privilégio a quem usa mais a aplicação: descontos em bilhetes, museu e merchandising). - Possibilidade de encomendar comida no estádio através da funcionalidade de SEAT Delivery. - Acesso aos passatempos em que está inscrito.
Melhoria do processo de compra de bilhetes e acesso a bilhetes digitais para adeptos e sócios 	- Tornar o processo de compra de bilhetes mais simples e intuitivo, com a possibilidade de ver todas as zonas do estádio sem que seja necessário reiniciar todo o processo de compra. - Compra de bilhetes digitais – com recurso a QR code - na aplicação, no website e em todas as lojas físicas. No caso da loja física, o sócio/adepto deve mencionar os seus dados.

Para melhor compreender as diferentes atividades inseridas nos novos conceitos de serviço e as interações entre os diferentes sistemas, foi desenhado também o *Service System Navigation* (SSN), isto é, um sistema que estabelece o conjunto de atividades do cliente e que ao mesmo tempo demonstra como essas atividades são suportadas por diferentes interfaces do serviço (Teixeira et al., 2017), ver na Figura 2. No SSN decidiu-se colocar como atividades: aceder e personalizar o perfil; compra de bilhetes digitais; aceder a informação sobre transportes; interagir com as diferentes aplicações; interagir com o clube; aceder a conteúdo do clube. Este sistema apresenta a forma como o cliente, neste caso o adepto/sócio, interage com as diferentes interfaces do sistema, tornando-o mais visual. Assim, no que diz respeito às interações, o

adepto/sócio pode interagir tanto com a aplicação, como com o website e com as lojas físicas, nomeadamente no que diz respeito ao acesso e personalização do perfil e ao acesso à informação sobre transportes (que tanto é possível na aplicação como no website) e à compra de bilhetes digitais e ao acesso à informação sobre transportes (que tanto é possível na aplicação, website e nas lojas físicas, possibilitando a aquisição e utilização de bilhetes digitais em pleno).

Para além disso, o sistema também demonstra a forma como a aplicação e as ações de backstage reagem às diferentes atividades do utilizador. A interação com as diferentes aplicações, com os adeptos e o acesso a conteúdo exclusivo são ações que apenas podem ser estabelecidas na aplicação, até para criar uma utilização regular e uma perceção diferenciadora por parte do utilizador da mesma.

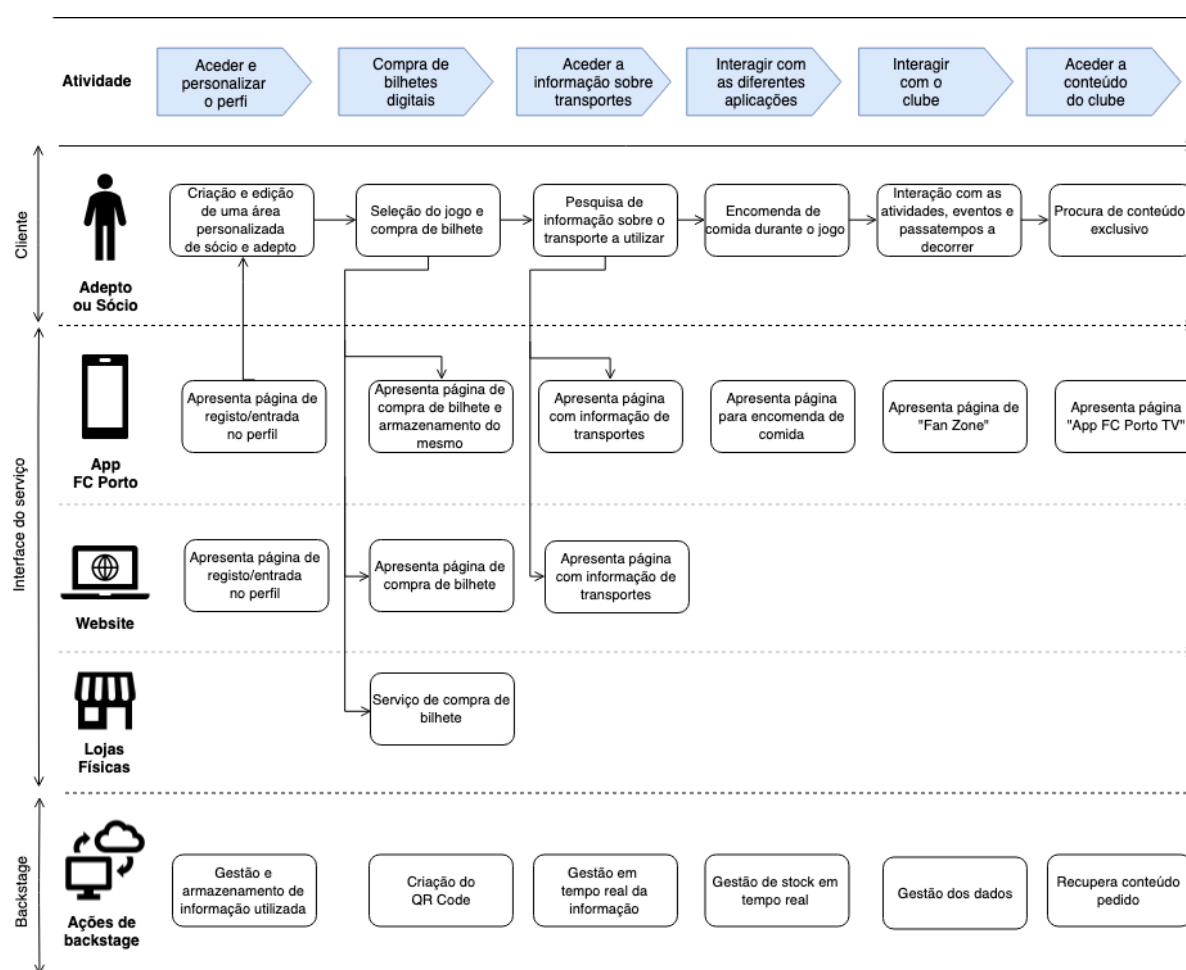


Figura 2 - Service System Navigation

No entanto, algumas atividades e interações merecem mais detalhe. Neste sentido, o *service blueprint* é uma ferramenta que nos ajuda a pormenorizar a forma como o cliente e o sistema interagem. Esta ferramenta representa o processo de mapeamento de todas as principais atividades envolvidas na entrega e produção de serviços, especificando as ligações entre essas atividades. Para além disso, também inclui outros aspetos da prestação de serviços, como a distinção entre *frontstage*, *backstage* e a evidência física (Patrício et al., 2011).

Assim, foram detalhadas algumas atividades que merecem destaque nos novos conceitos de serviço criados. Com o *service blueprint* o processo é todo pormenorizado, demonstrando os encontros de serviço e as diferentes atividades.

Desta forma, as atividades que se decidiu destacar foram: processo de compra de bilhetes digitais; plataforma de boleias; aceder à informação sobre transportes; e participação em passatempos. Estas atividades merecem maior destaque, uma vez que envolvem mais ações por parte dos utilizadores (neste caso dos adeptos e sócios), mais interação com a plataforma e sistema e também devido ao seu caráter inovador na atual aplicação móvel.

Neste sentido, o processo de melhoria de compra de bilhetes e consequente transformação digital total destes foi um dos conceitos detalhados, como se pode ver na Figura 3. Neste *blueprint* vemos que o adepto/sócio pode facilmente escolher o jogo, a zona do estádio e o lugar que prefere sem que o sistema reinicie todo o processo.

Para além disso, também o conceito de participação em passatempos, aliado a uma “Fan Zone”, merece mais detalhe. Neste *service blueprint* é dado destaque às interações entre adeptos/sócios com o sistema para que a sua participação seja validada por este (ver Figura 4).

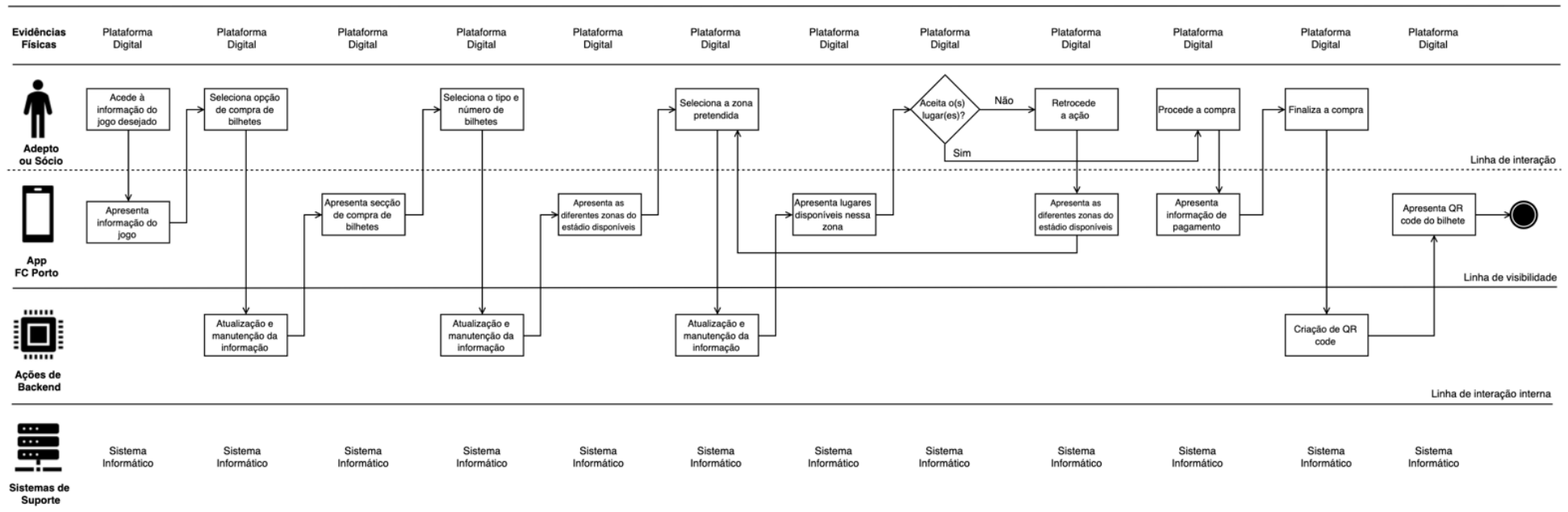


Figura 3 - *Service Blueprint* para o processo de melhoria de compra de bilhetes

Outro conceito a ser detalhado é a possibilidade de partilhar boleia com outros apoiantes para os jogos do FC Porto. Este *blueprint* pormenoriza o que o adepto/sócio necessita de fazer e qual a resposta do sistema a essa interação, como se pode ver na Figura 5.

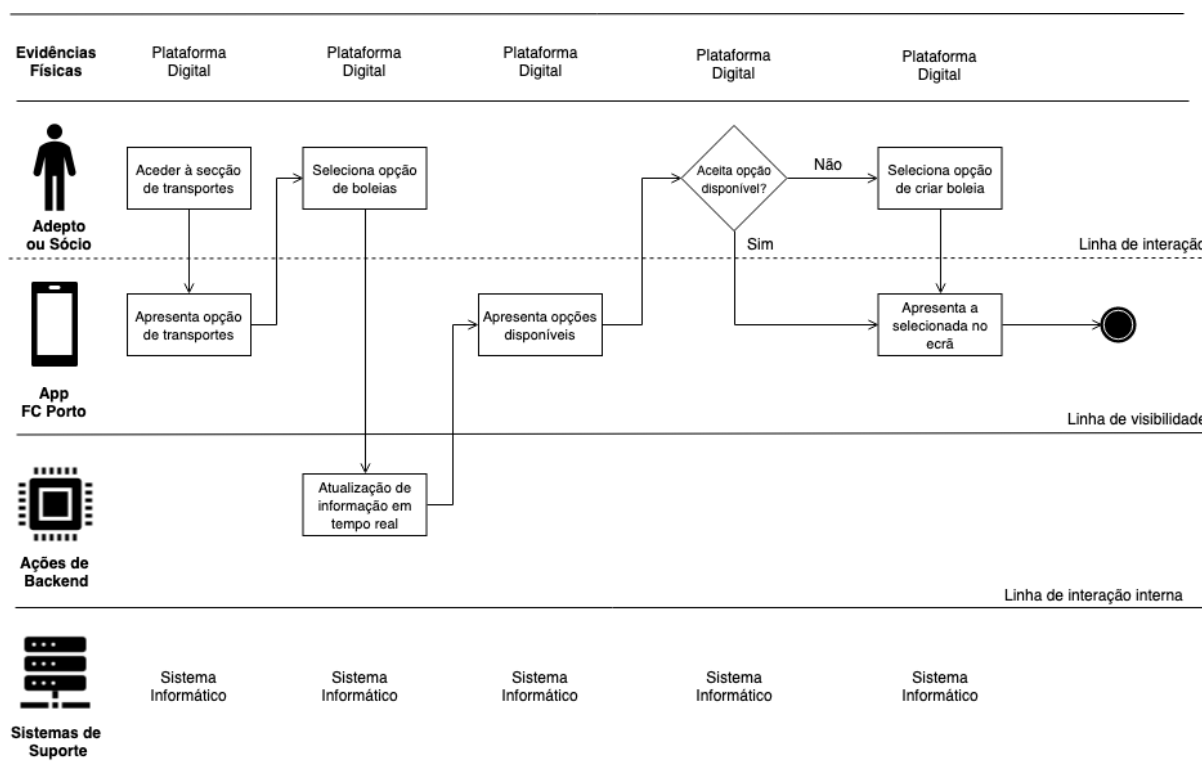


Figura 5 - Service Blueprint para plataforma de boleias

Depois, também foi detalhada a questão da procura de informação sobre quais os transportes possíveis para ir até ao estádio e para regressar a casa – disponibilizando em tempo real o transporte seguinte e o tempo que resta até à sua chegada (ver Figura 6).

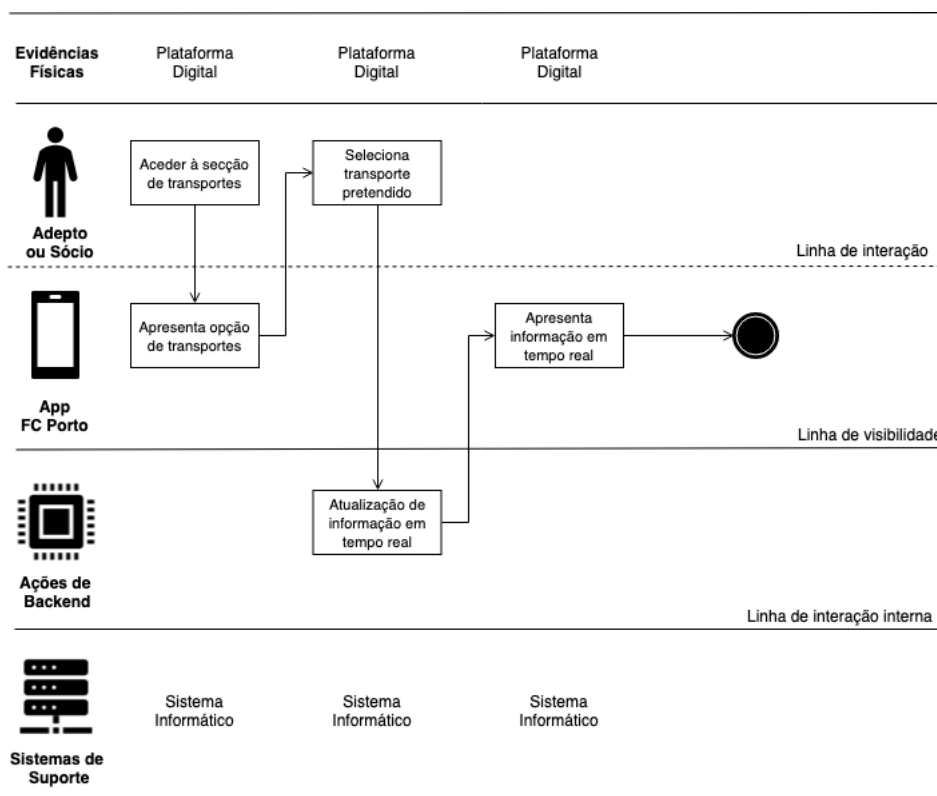


Figura 6 - Acesso à informação sobre transportes

Assim, é possível ver que foram utilizadas ferramentas e técnicas de *Multilevel Service Design* (MSD) capazes de introduzir o desenho de serviços na área desportiva. O *service design* por ser *human-centered* possibilitou a criação de novos conceitos de serviço (com recurso à *Customer Value Constellation*), bem como o desenho de sistemas que potenciam a interação entre as plataformas digitais e os adeptos – como vemos no *Service System Navigation*. Para além disso, também com o recurso a estas ferramentas de desenho de serviços foi ainda possível demonstrar com mais detalhe essas mesmas interações através dos *service blueprints*.

5.3 Prototipagem

Depois de analisados todos os dados e de usadas todas as ferramentas de *service design* para a criação e desenvolvimento de novos serviços, podemos agora tangibilizar as soluções para alguns desses mesmos serviços.

Desta forma, foi desenvolvido um protótipo de uma nova página inicial com novos botões, de forma a enquadrar os novos serviços desenvolvidos ao selecionar um novo botão designado de “mais”, como: a App FC Porto TV, a “Fan Zone”, a integração dos transportes, a integração das restantes aplicações do universo do Futebol Clube do Porto (App Museu & Tour e SEAT Delivery), criação e edição do perfil de adepto/sócio e a melhoria no processo de compra do bilhete digital. Para além disso, também a barra horizontal apresenta uma nova divisão de botões e com funções mais simplificadas para os adeptos, como “Home”, “Plantel”, Calendário e “Loja” (ver Figura 7).

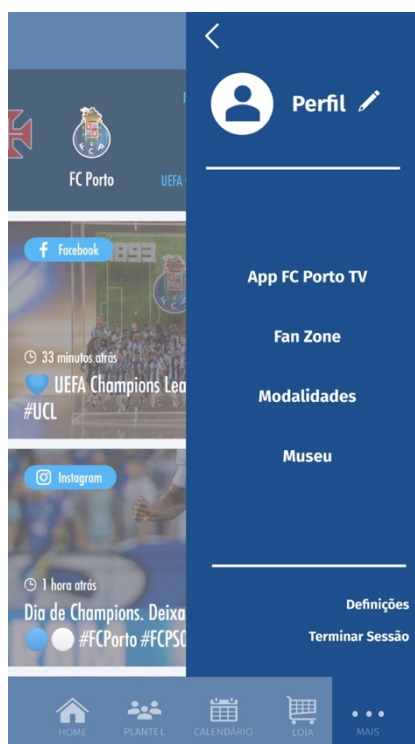


Figura 7 - Mock-up da nova página inicial e respetivo menu

Quando seleccionada a secção “App FC Porto TV” é possível ter acesso a um conjunto de conteúdos exclusivos facilmente, como: entrevistas; vídeos da formação e das modalidades; resumos de jogos; e curiosidades do clube e dos jogadores. Para além disso, o adepto pode sempre pesquisar dentro da secção por conteúdos anteriores (ver Figura 8).

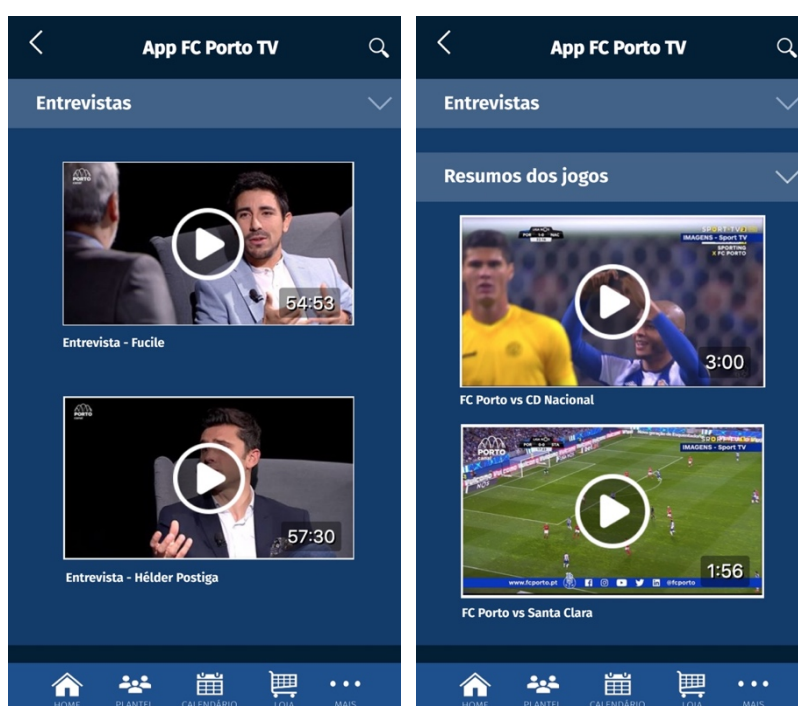


Figura 8 - Mock-ups para acesso a conteúdo, como entrevistas e resumos de jogos

Ainda dentro do conteúdo exclusivo, outras questões relevantes são as estatísticas e a informação dos jogadores. Neste sentido, ao aceder à secção plantel, os adeptos e sócios vão poder ver toda a informação referente a cada jogador, como: número de jogos, minutos jogados, golos marcados, golos sofridos, entre muitas outras informações visíveis na Figura 9.



Figura 9 - Mock-ups para conteúdo sobre plantel, como estatísticas e outras informações

Já no que diz respeito à interação com o adepto, foi proposta uma secção designada de “Fan Zone” com passatempos, propostas de atividades e eventos, bem como a participação em quizzes sobre o clube e sobre os seus jogadores (ver Figura 10).



Figura 10 - Mock-up de acesso à Fan Zone

Por fim, de forma a possibilitar a criação de um perfil mais personalizado com acesso a informação sobre transportes (bem como a criação de boleias) e com acesso à integração do SEAT Delivery, foi desenvolvida uma *mock-up* para incluir estes conceitos. Na criação e edição do perfil para adeptos e sócios, é possível também ter acesso ao número de jogos assistidos, para que depois esses utilizadores possam ser beneficiados pelo FC Porto em termos de descontos ou outro tipo de regalias. Através de um perfil mais personalizado, também é possível que o utilizador possa acompanhar os passatempos em que está inscrito. Já ao seleccionar a opção de acesso ao estádio, o utilizador tem toda a informação disponível sobre cada jogo, como o QR code do bilhete para entrar no estádio, ficha de jogo (ao clicar no *banner* desse mesmo jogo), informação sobre transportes e acesso ao SEAT Delivery que fica disponível durante o jogo para que o adepto/sócio possa encomendar comida ou *merchandise* do clube (ver Figura 11).

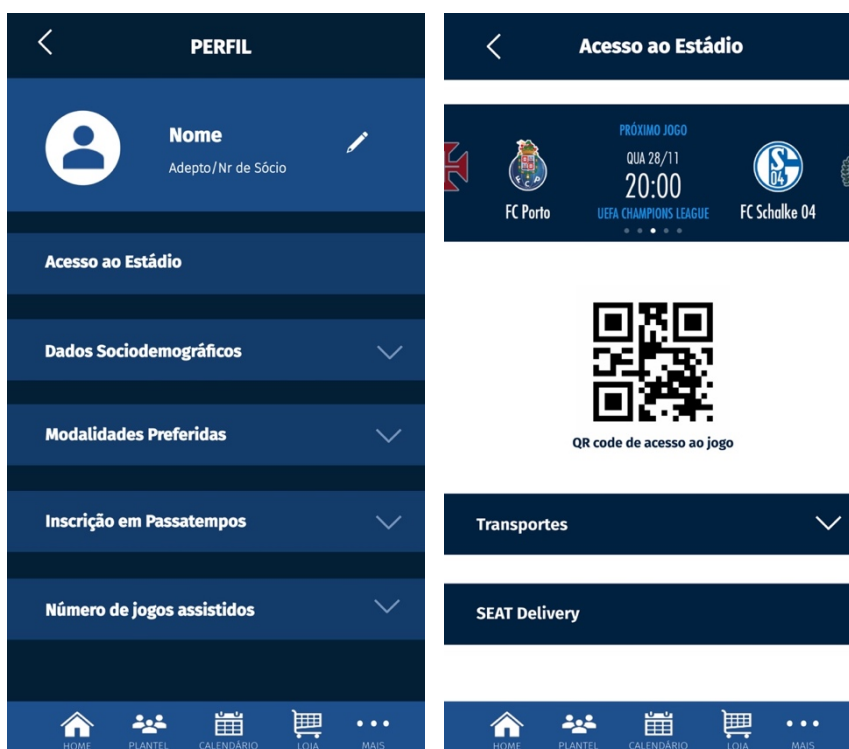


Figura 11 - *Mock-ups* para personalização de perfil e acesso ao estádio

6 Conclusões e limitações

Tal como mencionado anteriormente, esta investigação teve como objetivo introduzir o *service design* na área do *sport management*, uma vez que o desenho de serviços é mais utilizado em áreas como saúde, serviços públicos e tecnologias da informação. No entanto, o desporto e mais concretamente a área de *sport management* têm demonstrado uma evolução tanto a nível de produção (conteúdos digitais em torno do desporto e do evento desportivo), como ao nível de consumo (adeptos de desporto procuram estar em contacto com as organizações desportivas). Assim, tornou-se relevante introduzir e aplicar métodos e ferramentas de *service design* ao *sport management*.

A recolha e análise de dados demonstrou que tanto adeptos, como sócios destacaram dois grandes conceitos como fundamentais para o seu contacto e relação com o clube: informação/conteúdo e interação. Tal como vimos, o adepto de desporto procura interações que enriqueçam a sua relação com os clubes (Stavros et al., 2014) e informação atualizada sobre a sua equipa (Vale e Fernandes, 2018). Os resultados das entrevistas conduzidas vieram demonstrar que o mesmo se reflete neste caso mais concreto de apoiantes de um clube de futebol em específico.

Para além disso, o desporto está a tornar-se cada vez mais digital (Van Hilvoorde, 2017). E através dos resultados obtidos, percebemos que os adeptos de futebol estão conscientes dessa mesma evolução e da sua consequente importância para o aumento da informação disponível e da interação com os clubes e com a modalidade. Para eles, é importante que o contacto permanente com o seu clube exista e que a experiência total não se resuma apenas ao evento desportivo. Para além disso, para a maioria dos entrevistados esta evolução é algo natural, uma vez que a própria sociedade também se está a tornar cada vez mais digital.

Já no que diz respeito à utilização de métodos e ferramentas de *service design*, percebemos que pode ser aplicável ao mundo do *sport management*, mais concretamente no futebol, e à sua consequente digitalização. Assim, aplicando o método MSD, através da *Customer Value Constellation* (CVC) foi possível perceber e desenvolver necessidades e questões que os adeptos valorizam na sua interação e relação com o seu clube. Ao utilizarmos esta ferramenta, conseguimos adaptar a utilização atual da aplicação do FC Porto com as necessidades ainda não correspondidas e conjugar tudo isto em conceitos melhorados e inovadores na digitalização do clube.

Para além disso, também o *Service System Navigation* (SSN) possibilitou perceber quais as interações entre as diferentes interfaces de serviço e como estas podiam melhorar e inovar na prestação de conceitos de serviço atuais e novos dentro da aplicação. Também o próprio *service blueprint* possibilitou perceber com mais detalhe as atividades e interações estabelecidas dentro de diferentes conceitos desenvolvidos e melhorados.

Assim, vemos que uma abordagem de *service design* – com recurso a métodos e ferramentas de *Multilevel Service Design* (MSD) como a *Customer Value Constellation* (CVC), *Service System Navigation* (SSN) e *Service Blueprint* – pode desenvolver conceitos inovadores relacionados com *sport management*, mais concretamente aplicado ao futebol.

No entanto, percebemos que a nossa investigação pode apresentar como limitação o facto de estarmos a lidar com apenas uma modalidade – o futebol. Apesar de o futebol conseguir permanentemente agregar as atenções públicas, muito por ação dos média (Coelho e Tiesler, 2006), o desporto e o *sport management* não se resume ao futebol, sendo que outras

modalidades podem e devem também ser investigadas para uma possível abordagem de *service design*.

Para além disso, também foi investigado um clube de futebol em específico – o Futebol Clube do Porto – que ofereceu um contexto também ele específico no que diz respeito ao tipo de apoiantes, à informação que disponibiliza, às interações que cria e também no tipo de plataformas digitais e online que disponibiliza. Tudo isso teve um papel importante durante a investigação e no seu consequente desenvolvimento.

Por fim, esta investigação – com o tipo de recolha e análise de dados e com os métodos e ferramentas utilizados para desenvolver novos conceitos de serviço – oferece ao Futebol Clube do Porto uma base para inovar e ir ao encontro das necessidades e questões valorizadas pelos seus apoiantes. Apesar de apresentar diferentes contextos, este estudo pode também servir de base para outras investigações futuras em *sport management* e *sport digitalization* e como utilizar métodos e ferramentas de *service design* para corresponder a essas mesmas necessidades e interações.

Referências

- Abosag, I., Roper, S., & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of marketing*, 46(9), 1233-1251.
- Andrew, D. P., & Pedersen, P. M. (2018). *Research methods and design in sport management: Human Kinetics*.
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., & Vargo, S. L. (2015). Service innovation in the digital age: key contributions and future directions. *MIS quarterly*, 39(1), 135-154.
- Beech, J. G., Beech, J., & Chadwick, S. (2004). *The business of sport management*: Pearson Education.
- Bitner, M. J., & Brown, S. W. (2008). The service imperative. *Business Horizons*, 51(1), 39-46.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review*, 50(3), 66-94.
- Bodet, G., & Bernache-Assollant, I. (2011). Consumer loyalty in sport spectatorship services: The relationships with consumer satisfaction and team identification. *Psychology & Marketing*, 28(8), 781-802.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Capella, M. E. (2002). Measuring sports fans' involvement: The fan behavior questionnaire. *Southern Business Review*, 27(2), 30.
- Caya, O., & Bourdon, A. (2016). *A framework of value creation from business intelligence and analytics in competitive sports*. Paper presented at the 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
- Clark, J. S., & Maher, J. K. (2019). Exploring the Relationship between Sport Fan Identification and Addiction to Digital Sports Media *Multigenerational Online Behavior and Media Use: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1018-1030): IGI Global.
- Clavio, G., & Walsh, P. (2014). Dimensions of social media utilization among college sport fans. *Communication & Sport*, 2(3), 261-281.
- Coelho, J. N., & Tiesler, N. C. (2006). O paradoxo do jogo português: a onipresença do futebol ea ausência de espectadores dos estádios. *Análise social*(179), 519-551.
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management science*, 49(10), 1407-1424.
- DeSensi, J. T., Kelley, D. R., Blanton, M. D., & Beitel, P. A. (1990). Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *Journal of Sport Management*, 4(1), 31-58.
- DiMoro, A. (2015). The Growing Impact of Social Media On Today's Sports Culture. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/anthonydimoro/2015/07/02/the-growing-impact-of-social-media-on-todays-sports-culture/>
- Dugalić, S. (2018). Sport, media and digitalization. *Sport–Science & Practice*, 8(1), 56-69.

- Dwyer, B., Greenhalgh, G. P., & LeCrom, C. W. (2015). Exploring fan behavior: Developing a scale to measure sport eFANgelism. *Journal of Sport Management*, 29(6), 642-656.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Sandén, B., & Johnson, M. D. (2000). *New service development and innovation in the new economy*: Studenlitteratur.
- FC Porto. (2019). História do Futebol Clube do Porto. Retrieved from <https://www.fcporto.pt/pt/clube/historia>
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. *Handbook of qualitative research*, 2(6), 645-672.
- Grenha Teixeira, J., Patrício, L., Huang, K.-H., Fisk, R. P., Nóbrega, L., & Constantine, L. (2017). The MINDS method: integrating management and interaction design perspectives for service design. *Journal of service research*, 20(3), 240-258.
- Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it? *Internet research*, 27(2), 211-232.
- Katz, M., & Heere, B. (2013). Leaders and followers: An exploration of the notion of scale-free networks within a new brand community. *Journal of Sport Management*, 27(4), 271-287.
- Kleijnen, M., De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2007). An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness. *Journal of retailing*, 83(1), 33-46.
- Klug, W. (2015). A whole new ball game: how data and tech are changing sport. Retrieved from <https://www.theguardian.com/technology/2015/apr/09/how-data-and-tech-changing-sport>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. *Journal of service research*, 13(3), 297-310.
- Kushwaha, P. (2017). Digitalization & Customer Engagement: Challenges, Opportunities & Future Prospects. *International Bulletin of Management and Economics*, VII, 8-15.
- Lewis, M. (2004). *Moneyball: The art of winning an unfair game*: WW Norton & Company.
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2019). *Applied sport management skills*: Human Kinetics.
- Mager, B. (2009). Service design as an emerging field. *Designing services with innovative methods*, 1, 27-43.
- Maglio, P. P., Vargo, S. L., Caswell, N., & Spohrer, J. (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems and e-business Management*, 7(4), 395-406.
- Masteralexis, L., Barr, C., & Hums, M. (2011). *Principles and practice of sport management*: Jones & Bartlett Publishers.
- McNamara, C. (2009). General guidelines for conducting interviews. Retrieved from <https://managementhelp.org/businessresearch/interviews.htm>
- Meroni, A., & Sangiorgi, D. (2016). *Design for services*: Routledge.
- Michel, S., Brown, S. W., & Gallan, A. S. (2008). Service-logic innovations: how to innovate customers, not products. *California management review*, 50(3), 49-65.

- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and organization*, 17(1), 2-26.
- O'reilly, T. (2007). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Communications & strategies* (1), 17.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., . . . Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of service research*, 13(1), 4-36.
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of service research*, 18(2), 127-159.
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.
- Patrício, L., de Pinho, N. F., Teixeira, J. G., & Fisk, R. P. (2018). Service design for value networks: enabling value cocreation interactions in healthcare. *Service Science*, 10(1), 76-97.
- Patrício, L., & Fisk, R. P. (2011). Synthesizing service design and service science for service innovation. *Touchpoint: The Journal of Service Design*, 3(2), 14-16.
- Patrício, L., & Fisk, R. P. (2013). Creating new services. *Serving customers globally*, 185-207.
- Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of service research*, 14(2), 180-200.
- Pedersen, P. M., & Thibault, L. (2017). Managing sport. *Contemporary Sport Management 6th Edition*, 5.
- Phua, J. J. (2010). Sports fans and media use: Influence on sports fan identification and collective self-esteem. *International Journal of Sport Communication*, 3(2), 190-206.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of sport marketing: Fitness information technology*.
- Popp, B., Germelmann, C. C., & Jung, B. (2016). We love to hate them! Social media-based anti-brand communities in professional football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 17(4), 349-367.
- Ratten, V. (2016). Sport innovation management: towards a research agenda. *Innovation*, 18(3), 238-250.
- Smith, A. C., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1-13.
- Stavros, C., Meng, M. D., Westberg, K., & Farrelly, F. (2014). Understanding fan motivation for interacting on social media. *Sport Management Review*, 17(4), 455-469.
- Steinberg, L. (2015). CHANGING THE GAME: The Rise of Sports Analytics. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/leighsteinberg/2015/08/18/changing-the-game-the-rise-of-sports-analytics/#7ffa353b4c1f>
- Stewart, B., Nicholson, M., Smith, A. C., & Hoye, R. (2018). *Sport management: principles and applications*: Routledge.
- Stewart, B., & Smith, A. (1999). The special features of sport. *Annals of Leisure Research*, 2(1), 87-99.

- Turkova, K. (2017). Evolution of the Modern Sports Fan: Communicative Approaches.
- Turner III, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The qualitative report*, 15(3), 754-760.
- Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37-55.
- Van Hilvoorde, I. (2017). *Sport and play in a digital world*: Routledge.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Wakefield, L. T., & Bennett, G. (2018). Sports fan experience: Electronic word-of-mouth in ephemeral social media. *Sport Management Review*, 21(2), 147-159.
- Wang, K., Widagdo, J., Lin, Y., Yang, H., & Hsiao, S. (2016). A service innovation framework for start-up firms by integrating service experience engineering approach and capability maturity model. *Service Business*, 10(4), 867-916.
- Wann, D. L., Melnick, M. J., Russell, G. W., & Pease, D. G. (2001). *Sport fans: The psychology and social impact of spectators*: Routledge.
- Xiao, X., Hedman, J., Tan, F. T. C., Tan, C.-W., Lim, E. T., Clemenson, T., . . . Van Hillegersberg, J. (2017). *Sports Digitalization: An Overview and A Research Agenda*. Paper presented at the Thirty Eighth International Conference on Information Systems, Seoul 2017.
- Yoshida, M., Gordon, B., Nakazawa, M., & Biscaia, R. (2014). Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context. *Journal of Sport Management*, 28(4), 399-417.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Pandit, A. (2006). Services marketing: Integrating customer focus across the firm

ANEXO A: Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Dados Sociodemográficos

1. Idade
2. Género
3. Profissão
4. Tipo de adepto

Entrevista

1. Como se relaciona com o futebol?
2. E de que forma se relaciona com o Futebol Clube do Porto?
3. No meio digital e online: conhece todos os canais em que o FC Porto está presente?
 - a. Usa esses canais com que objetivo?
 - b. Dessas interações o que correu bem e o que correu mal? Porquê?
 - c. O que acha que pode ser melhorado nesse tipo de contacto com o universo do FC Porto?
4. Conhece a App FC Porto?
 - a. (Se não conhecer) – Porquê?
 - b. (Se conhecer) – Por que razão utiliza a app?
 - c. Que outra(s) funcionalidade(s) gostava de ver na aplicação e porquê?
 - d. O que acha do universo de apps do FC Porto?
5. Qual a sua opinião sobre esta digitalização cada vez mais emergente no mundo do desporto?
6. Gostaria de referir mais alguma coisa que não tenha sido perguntado?

Obrigada!

ANEXO B: Consentimento Informado

Consentimento Informado

Estamos a solicitar a sua participação para um estudo no âmbito de um Projeto de Dissertação de Mestrado sobre desenho de serviços na área do desporto. Este estudo é estabelecido entre a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) e a FC Porto – Serviços Partilhados, S.A. – FC S.A.

O objetivo deste estudo é compreender qual a relação dos adeptos com o futebol e com o universo do Futebol Clube do Porto, mais propriamente com a sua aplicação móvel (App FC Porto). Neste sentido, estamos a realizar entrevistas com diferentes tipos de adeptos.

Estas entrevistas serão gravadas para possibilitar a sua transcrição e análise aprofundada. Só iniciaremos a gravação após a sua concordância, expressa através da assinatura deste consentimento informado. A informação recolhida é estritamente confidencial e será apenas utilizada no âmbito deste estudo. Os resultados serão reportados de forma agregada, sem identificar individualmente os entrevistados.

A informação poderá ser usada para relatórios, artigos, apresentações ou artigos científicos, mas o seu nome não será usado em nenhuma ocasião.

A sua participação neste estudo é voluntária, pelo que a poderá interromper a qualquer momento. Nesse caso toda a informação recolhida até ao momento será inutilizada.

Este estudo é conduzido por Sara Costa, estudante do Mestrado de Engenharia de Serviços e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, (up201202956@fe.up.pt), sobre a orientação do Professor Jorge Teixeira (jteixeira@fe.up.pt), Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Rua Dr. Roberto Frias, s/n 4200-465, telefone 225083437.

O investigador:

Nome: _____

Assinatura: _____ Data: ____/____/____

O participante:

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais fornecidas e aceito participar nesta investigação. Permito a utilização dos dados que forneço de forma voluntária, confiando em que apenas serão utilizadas para investigação e com as garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo investigador. Autorizo a comunicação de dados de forma anónima a outras entidades que estabeleçam parceria com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto para fins académicos e de investigação científica.

Nome: _____

Assinatura: _____ Data: ____/____/____

ESTE DOCUMENTO É FEITO EM DUPLICADO: UM PARA O PARTICIPANTE E OUTRO PARA O INVESTIGADOR.