U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA UNIVERSIDADE DO PORTO

A Experiência do Adepto na Era Digital — O Impacto da Bilhética Digital no Acesso ao Estádio

João Ribeiro Rei

Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientado por

Professora Ana Teresa Tavares Lehmann

2025

Agradecimentos

Chegado ao fim desta etapa, fica a sensação de missão cumprida. Este trabalho deu luta, exigiu foco e paciência, mas trouxe também aprendizagens valiosas e a satisfação genuína de ver as ideias a ganhar forma. Mais do que encerrar um ciclo académico, esta tese assinala um percurso de crescimento pessoal e profissional, tornado possível pelo apoio de quem me acompanhou.

Esta tese nasce de uma paixão antiga - o futebol. Cresci com jogos, relatos e debates de bancada, e tenho no futebol português referências muito importantes: José Mourinho, Cristiano Ronaldo e Eusébio da Silva Ferreira, ambos vencedores da Bola de Ouro – o prémio individual mais prestigiado do futebol. No fim, fica o essencial: a minha paixão pelo futebol, que me acompanha desde sempre e continuará a mover o que faço.

Um agradecimento muito especial aos meus pais, Elsa e Marco, e ao meu irmão, Pedro, pelo apoio constante ao longo desta etapa. Obrigado pela confiança, pela paciência nos dias mais longos e pelo incentivo nos momentos de dúvida. Sem o vosso carinho e disponibilidade este trabalho não teria sido possível.

À minha namorada, Maria, pelo companheirismo, paciência e boa disposição de sempre. Entre as muitas horas dedicadas a esta tese, houve tempo para partilhar muitas ideias e playlists — e até para ganhar gosto por um certo álbum, que acabou por se tornar a banda sonora desta reta final. Obrigado por estares sempre lá quando mais precisei.

Ao meu grupo de amigos de sempre da minha cidade, Pocotons e Cominhos, obrigado pela companhia, pelas gargalhadas e pela paciência com as minhas ausências. Foram importantes em dar um incentivo quando eu mais precisava.

Agradeço à minha orientadora, Professora Ana Teresa Tavares Lehmann, a orientação rigorosa, a disponibilidade ao longo do ano e o incentivo constante. Foi uma etapa desafiante, e o seu acompanhamento foi determinante para orientar o rumo e elevar a qualidade deste trabalho. Obrigado pelas sugestões, pelo tempo dedicado e pela confiança.

Por fim, a todos os que, de forma direta ou indireta, me acompanharam neste percurso: Muito obrigado. Esta conquista é também vossa.

Resumo

A transformação digital tem reconfigurado a relação entre organizações e públicos, com impacto direto na forma como as pessoas descobrem, compram e utilizam serviços. No desporto, e em particular no futebol profissional, a bilhética digital tornou-se um ponto crítico dessa transformação: concentra processos de compra, controlo de acesso, comunicação e personalização da experiência no estádio. Para lá da eficiência operacional, estas soluções alteram expectativas e comportamentos dos adeptos.

Em Portugal, a evolução recente de plataformas de venda trouxe ganhos evidentes de praticidade, mas também novos desafios. Mais do que descrever a implementação de tecnologias, torna-se importante compreender como os adeptos avaliam estas mudanças e que fatores explicam a adoção (ou resistência) às soluções digitais. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo compreender a perceção dos adeptos portugueses de futebol sobre a bilhética digital e identificar os fatores que mais pesam nessa perceção e no uso continuado destas soluções. Em concreto, procura responder a duas questões: (i) qual é a perceção dos adeptos portugueses sobre a bilhética digital? (ii) que fatores melhor explicam essa perceção e a intenção de uso continuado?

Para responder a estas questões, o estudo segue e adapta o modelo de adoção da bilhética digital de Marquez et al. (2020), estruturado nas dimensões utilidade percebida, facilidade de uso, confiança/segurança, disposição para pagar taxas e qualidade do serviço. Com base nestes construtos, foram realizadas entrevistas a adeptos de clubes portugueses (itens em escala 1–10), incluindo ainda satisfação, intenção de uso continuado e recomendação.

Os resultados indicam que a bilhética digital melhora a experiência dos adeptos sobretudo pela conveniência e fluidez, embora persistam fricções. A perceção global é positiva, refletida em elevados níveis de satisfação, recomendação e intenção de continuidade, sendo a utilidade percebida o fator central, sustentado pela facilidade de uso, confiança e qualidade de acesso.

Palavras-Chave: Futebol, Tecnologias Digitais, Bilhética Digital, Perceção do Adepto

Abstract

Digital transformation has reshaped the relationship between organisations and their audiences, directly affecting how people discover, purchase, and use services. In sport—and particularly in professional football—digital ticketing has become a vital element of this transformation: it integrates purchasing, access control, communication, and the personalisation of the stadium experience. Beyond operational efficiency, these solutions alter supporters' expectations and behaviours.

In Portugal, the recent evolution of sales platforms has brought clear gains in convenience, while also introducing new challenges. More than describing the implementation of technologies, it is important to understand how supporters evaluate these changes, and which factors explain the adoption of (or resistance to) digital solutions. Accordingly, this study aims to understand Portuguese football supporters' perception of digital ticketing and to identify the factors that weigh most heavily on that perception and on continued use. Specifically, it seeks to answer two questions: (i) what is the perception of Portuguese supporters regarding digital ticketing? (ii) which factors best explain that perception and the intention to continue using it?

To address these questions, the study follows and adapts the digital ticketing adoption model proposed by Marquez et al. (2020), structured around the dimensions of perceived usefulness, ease of use, trust/security, willingness to pay fees, and service quality. Based on these constructs, interviews were conducted to supporters of Portuguese clubs (items on a 1–10 scale), additionally capturing satisfaction, intention to continue using, and recommendation.

The results indicate that digital ticketing enhances the supporter experience primarily through convenience and fluidity, although some frictions remain. Overall perceptions are positive, reflected in high levels of satisfaction, recommendation, and intention of continued use, with perceived usefulness emerging as the central determinant, supported by ease of use, trust, and quality of access.

Keywords: Football, Digital Technologies, Digital Ticketing, Supporter Perception

Índice

Agradecimentos i

Resumo ii

Abstract iii

Índice iv

Índice de Figuras vi

Índice de Tabelas vi

Lista de Acrónimos vii

1. Introdução 1

2. Revisão de Literatura 4

2.1. Transformação Digital 4

2.1.1. O Conceito de Transformação Digital 4

2.1.2. Tecnologias Digitais no Desporto 5

2.2. O Futebol 7

2.2.1. O Conceito e a sua História 7

2.2.2. Estrutura de Receitas no Futebol Profissional 8

2.3. A Bilhética 9

2.3.1. A Bilhética na Indústria do Futebol 9

2.3.2. A Bilhética Portuguesa: Indicadores e Práticas Recentes 11

2.3.3. Bilhética Digital 13

2.3.4. O Futuro da Bilhética na Indústria do Futebol - O que Revela a Literatura 15

2.4. O Adepto e a Bilhética 16

2.4.1. A Experiência do Adepto 16

2.4.2. A Perceção da Bilhética Digital 17

3. Metodologia 19

3.1. Recolha de Dados 20

3.2. Tratamento e Análise de Dados 22

4. Análise de Resultados 24

4.1. A Amostra 24

4.2. Resultados 26

5. Discussão 36

6. Conclusão 41

6.1. Limitações e Perspetivas para Futura Investigação 43

7. Anexos 54

Índice de Figuras

Figura 1 – Distribuição de Género 24

Figura 2 – Distribuição Etária 25

Figura 3 – Número Médio de Assistência A Jogos No Estádio 25

Figura 4 – Canais de Compra de Bilhetes 26

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Resultados P1 (A1–A3) 27

Tabela 2 – Resultados P1 (A4) 28

Tabela 3 – Resultados P2 (B1–B5) 29

Tabela 4 – Resultados P2 (B6) 29

Tabela 5 – Resultados P3 (C1–C4) 30

Tabela 6 – Resultados P3 (C5) 31

Tabela 7 – Resultados P4 (D1-D3) 32

Tabela 8 – Resultados P5 (E1-E3) 33

Tabela 9 – Resultados P5 (E4) 33

Tabela 10 – Resultados P6 (F1-F5) 34

Tabela 11 – Resultados P6 (F6) 35

Lista de Acrónimos

TDs - Tecnologias Digitais

IA - Inteligência Artificial

TAM - *Technology Acceptance Model* (Modelo de aceitação da tecnologia)

UP - Utilidade Percebida

FUP - Facilidade de Uso Percebida

IU - Intenção de Uso

TDT – *Trust in Digital Ticketing* (Confiança na bilhética digital)

WTP – *Willingness to Pay* (Disposição para pagar taxas de conveniência)

DP - Desvio-Padrão

1. Introdução

Comprar um bilhete para um jogo já não se esgota na bilheteira do estádio, para muitos adeptos o processo deslocou-se, em grande parte, para o online, com escolha do lugar no telemóvel, pagamento imediato e acesso por código digital. Esta mudança quotidiana reflete um fenómeno mais vasto. A transformação digital possui alcance global, atravessa a vida privada e profissional e altera rotinas, estruturas e expectativas (Allmer et al., 2015; Reis et al., 2018; Loebbecke e Picot, 2015). A literatura descreve-a como processo radical, disruptivo e evolutivo, impulsionado pelas tecnologias de informação, com efeitos ao nível das economias, das instituições e da sociedade (Morakanyane et al., 2017; Vial, 2019).

Neste enquadramento, novas tecnologias, da computação em nuvem às redes sociais e à inteligência artificial, vieram remodelar a forma como pessoas e organizações interagem, aprendem e trabalham (McKenna, 2014; Nambisan et al., 2019; Gartner Inc., 2020). O impacto torna-se particularmente visível em serviços intensivos em experiência, onde a jornada do cliente passa a integrar dados, decisões e comunicação em tempo quase real.

No setor do desporto, esta pressão tecnológica já é estrutural: as tecnologias digitais assumem-se como ferramentas indispensáveis, adotadas em diferentes níveis de organização de eventos e incorporadas em várias dimensões da gestão desportiva (Nuriddinov, 2023). O crescimento do consumo global de desporto incentiva investimento contínuo em soluções digitais para captar mercados e sustentar a competitividade (Ratten, 2020).

Em Portugal, o futebol ocupa uma posição central na vida cultural e mediática (Neves, 2013). Neste cenário, a literatura regista uma associação positiva entre desempenho desportivo e desempenho financeiro, ainda que mediada por múltiplos fatores (Rocha, 2016). Porque os clubes necessitam de receitas recorrentes para estabilizar essa relação, a bilhética, a par do marketing e da gestão de recursos humanos, funciona como alavanca da sustentabilidade económica (Reis, 2016). Compreender como a bilhética evolui no ecossistema digital torna-se, por isso, uma questão com implicações diretas na gestão dos clubes.

A bilhética eletrónica nasce, em grande medida, da necessidade de ultrapassar ineficiências dos sistemas com cartões magnéticos e de reforçar o controlo das operações (Lübeck et al., 2012). A migração para canais digitais acrescenta rapidez, redução de custos e maior alcance, além de viabilizar venda antecipada e melhor gestão da procura. Contudo,

introduz novas fricções: taxas, dúvidas de segurança, exigências de literacia digital e dependência de dispositivos. O resultado é ambivalente para o adepto e para o clube: conveniência e escala de um lado, barreiras e perceções de risco do outro.

É aqui que a experiência do adepto se torna eixo analítico. entender como a perceção antes, durante e depois do evento, permite desenhar um envolvimento coerente em toda a jornada — da pesquisa do jogo à entrada no estádio e ao pós-jogo (Younis, 2021). Neste contexto, a bilhética digital deixa de ser apenas um ponto de transação e passa a integrar a narrativa global de serviço, com efeitos sobre satisfação, lealdade e recomendação.

Apesar destes avanços, a evidência empírica sobre como os adeptos portugueses avaliam esta transição e quais os fatores que pesam na aceitação da bilhética digital permanece escassa e dispersa. Existem estudos sobre bilhética e adoção tecnológica em transportes, cultura e eventos generalistas, bem como trabalhos no desporto em contextos internacionais, mas o futebol profissional em Portugal surge menos documentado de forma sistemática e comparável. Esta lacuna justifica um olhar centrado no adepto e orienta as perguntas que guiam este trabalho: (i) qual é a perceção dos adeptos portugueses sobre a bilhética digital?; (ii) que fatores melhor explicam essa perceção e a intenção de uso continuado? Neste trabalho, "explicar" significa quantificar o contributo relativo de cada dimensão para a avaliação do sistema e para a propensão a voltar a utilizá-lo, controlando características do adepto e padrões de ida ao estádio.

Para sustentar este enquadramento, o estudo segue e adapta o modelo de adoção de bilhética digital proposto por Marquez et al. (2020), estruturado nos construtos de utilidade percebida, facilidade de uso, confiança/segurança, disposição para pagar taxas e qualidade do serviço. Com base nestas dimensões, avaliam-se as perceções dos adeptos em Portugal e estima-se o contributo de cada fator para a satisfação, a recomendação e a continuidade de uso, o que oferece evidências úteis para decisões sobre desenho de jornada, comunicação, política de preços e suporte.

Foram realizadas 46 entrevistas, número considerado suficiente para a robustez da análise. A amostra foi intencional, por conveniência, com uma procura deliberada de diversidade de perfis em termos de sexo, idade e frequência de ida ao estádio. Esta estratégia teve como objetivo recolher perspetivas situadas sobre a perceção externa da bilhética digital, identificar os elementos de comunicação com maior ressonância junto dos adeptos e assinalar lacunas percebidas.

Esta dissertação é estruturada da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a revisão da literatura, onde se enquadram os temas da transformação digital, do futebol e da bilhética, fornecendo a base conceptual que sustenta a investigação. Segue-se o capítulo metodológico, no qual são descritos os procedimentos adotados para a recolha e análise dos dados. Posteriormente, os resultados são discutidos à luz do enquadramento teórico, permitindo apresentar as principais evidências do estudo e responder às questões de investigação. Por fim, a conclusão sintetiza os contributos alcançados, assinala as principais limitações do trabalho e aponta direções para futuras investigações.

2. Revisão de literatura

2.1. Transformação Digital

2.1.1. O Conceito de Transformação Digital

Num contexto empresarial em rápida mudança, a transformação digital tem atuado como motor de mudança transversal (Omol, Mburu, e Abuonji, 2023; Owoseni, 2023; Van Veldhoven e Vanthienen, 2023). O seu alcance transbordou fronteiras setoriais e reconfigurou a forma como organizações e indivíduos se relacionam com a tecnologia. Esta difusão de tecnologias digitais (TDs) nos mais diversos setores desencadeou um processo mais amplo de transformação digital, entendido como a reconfiguração de modelos de negócio, processos e experiências assente no digital (Omol, 2023).

Nesta fase, as TDs foram incorporadas no núcleo das operações empresariais, trazendo maior eficiência, processos mais ágeis e o surgimento do comércio eletrónico (Gong, 2023).Este panorama inscreve-se na chamada era da informação, iniciada na década de 1970 com a chegada do computador pessoal e ampliada pela introdução de diversas outras tecnologias (Kormoczi, 2020). A partir daí, a digitalização passou a atravessar todas as dimensões organizacionais, dos processos internos à relação com o cliente, o que cria oportunidades e impõe desafios.

A transformação digital possui alcance global: afeta a vida privada (Allmer et al., 2015; Reis et al., 2018) e estende-se à esfera profissional (Loebbecke e Picot, 2015). Na literatura, surge como um processo radical, disruptivo e evolutivo de mudança impulsionada pelas tecnologias de informação, com efeitos em economias, instituições e sociedades (Morakanyane et al., 2017; Vial, 2019). Não se limita a operações internas, traduz-se também em novas expectativas e comportamentos por parte dos consumidores e da sociedade.

Ao incorporar capacidades digitais nas suas rotinas e na sua proposta de valor, as organizações reforçam a vantagem competitiva e elevam o desempenho e a inovação dos processos (Spanjol et al., 2018). O impulso inovador daí resultante sustenta adaptações mais rápidas às necessidades do mercado e às expectativas dos consumidores.

Entre as tecnologias habilitadoras, destaca-se a inteligência artificial (IA). A IA tem orientado novas trajetórias de inovação (Verganti et al., 2020; Wamba et al., 2020) e suportado respostas mais ajustadas às necessidades em evolução dos clientes (Mustak et al.,

2021). Para além de automatizar tarefas e analisar grandes volumes de dados, a IA possibilita maior personalização das experiências e decisões mais informadas.

Em paralelo, o desenvolvimento contínuo e a rápida adoção de TDs como a computação em nuvem, as redes sociais e a própria IA, produziram um impacto profundo na forma como indivíduos e organizações interagem, compreendem e trabalham (McKenna, 2014; Nambisan et al., 2019; Gartner Inc., 2020).

Em síntese, as TDs redesenharam o modo como as empresas operam e competem à escala global. O alcance destas tecnologias tem reconfigurado processos de negócio e ampliado oportunidades de inovação e crescimento. Manter competitividade e relevância passa por compreender e adotar, com eficácia, estas ferramentas digitais.

2.1.2. Tecnologias Digitais no Desporto

As TDs têm vindo a emergir como ferramentas indispensáveis na indústria global do desporto, sendo adotadas em diferentes níveis de eventos desportivos e integradas em diversas dimensões da gestão desportiva (Nuriddinov, 2023). Este fenómeno está diretamente relacionado com o aumento do poder de processamento computacional, que tem permitido às organizações recorrer a análises de dados para fundamentar a tomada de decisões, substituindo abordagens baseadas apenas na intuição ou na experiência dos gestores (McAfee e Brynjolfsson, 2012). A revolução dos dados, especialmente na última década, deu origem a novos campos de pesquisa, como o *big data* e o *machine learning*, tornando as empresas mais rentáveis e permitindo o desenvolvimento de metodologias dinâmicas e eficazes, como a precificação otimizada (Dutta, 2019; Lovelace, 2014; Cuzzocrea et al, 2011).

A inovação tecnológica, enquanto processo de introdução e aplicação de novas ideias e métodos, tem sido amplamente reconhecida como um motor de competitividade na indústria desportiva e está presente nos planos das organizações desportivas (Cabrilo e Dahms, 2018; Ratten, 2020). De facto, a evolução da tecnologia no desporto reflete-se em atividades planeadas, como projetos conjuntos entre organizações desportivas e tecnológicas, mas também em inovações não planeadas, que emergem tanto no contexto amador como profissional (Ratten, 2020). Esta evolução tecnológica é impulsionada pelo crescente consumo global de desporto, que leva as organizações a investirem em TDs como forma de capturar novos mercados e manter a sua competitividade (Ratten, 2020).

Um dos domínios que tem recebido particular atenção é a análise de dados no desporto. A consciencialização crescente sobre as possibilidades oferecidas pela análise estatística e pelo desenvolvimento de tecnologias de monitorização tem sido um dos principais motores desta evolução (Nuriddinov, 2023). Estas tecnologias não só permitem a recolha de dados de performance, mas possibilitam também uma visão estratégica da gestão desportiva, influenciando diretamente a tomada de decisões em áreas como a bilhética (Dutta, 2019).

Apesar do seu enorme potencial, a transformação digital na indústria do desporto não está isenta de desafios. O "paradoxo da digitalização" descreve uma realidade em que as organizações, embora invistam significativamente em TDs, muitas vezes não alcançam os resultados esperados (Gebauer et al., 2020; Kohtamaki et al., 2020; Volberda et al., 2021). Este fenómeno deve-se, em parte, à dificuldade em alinhar as tecnologias com os modelos de negócio e as estratégias organizacionais (Leinwand e Mani, 2021). Por conseguinte, as TDs, por si só, não possuem valor intrínseco, é a interação destas com os processos e estruturas organizacionais que determina os seus impactos (Lyytinen et al., 2020).

Outro desafio relevante está relacionado com a definição do próprio conceito de TDs. A sua natureza de rápida evolução tem dificultado a criação de uma conceptualização consensual, o que influencia as diferentes áreas de investigação, como a engenharia e a gestão, a explorarem o conceito de forma diversa (Fitzgerald et al., 2013). Ainda assim, as TDs têm sido amplamente reconhecidas como uma fonte valiosa de competitividade futura para organizações contemporâneas, mesmo que os benefícios esperados nem sempre se materializem (Coreynen et al., 2017; Kamalaldin et al., 2020).

Embora se verifiquem avanços significativos em áreas como o uso de IA para otimizar a performance desportiva e a gestão de bilhética, muitos líderes desportivos expressam preocupações quanto à capacidade das suas organizações em tomar as decisões críticas necessárias para alcançar a diferenciação no mercado (Leinwand e Mani, 2021). Esta situação reflete a necessidade de um planeamento estratégico robusto que alinhe as iniciativas tecnológicas com os objetivos de longo prazo das organizações desportivas.

Por fim, a adoção crescente de TDs na indústria desportiva reflete um esforço contínuo para melhorar a competitividade, a eficiência e a experiência dos adeptos. No entanto, o sucesso dessas inovações não depende apenas da tecnologia em si, mas da

capacidade das organizações para integrar essas ferramentas de forma eficaz, maximizando o seu impacto nas suas operações.

2.2. O Futebol

2.2.1. O Conceito e a sua História

O futebol é um fenómeno que transcende a mera prática desportiva, ocupa um lugar central nas sociedades contemporâneas, tanto a nível cultural como social. Marcel Mauss (mencionado em Neves, 2013) classificou-o como um "facto social total", sublinhando a sua capacidade de mobilizar a quase totalidade das instituições e da sociedade, devido à sua popularidade e universalidade incontestáveis (Neves, 2013). Por muitos descrito como um "desporto espetáculo" ou uma "instituição social", o futebol apresenta-se como uma atividade humana que desperta emoções intensas e inspira comportamentos coletivos únicos (Neves, 2013; Maçãs, 2006). O futebol também é denominado por imensos adeptos nesta indústria como o "desporto rei".

Enquanto um dos desportos mais populares do mundo, o futebol é marcado por uma dinâmica muito própria que estimula atitudes e comportamentos técnico-táticos específicos, destacando-o como uma modalidade com elevado impacto social e económico (Costa e Pereira, 2015). Para Goksøyr (2014), o futebol é mais do que "vinte e dois homens a perseguir uma bola durante 90 minutos"; ele é paixão, identidade e um dos maiores produtos mediáticos globais. Para muitos, é uma questão de vida ou de morte, sendo este também o desporto mais praticado por crianças e jovens a nível mundial.

Historicamente, as raízes do futebol perdem-se no tempo, sendo reconhecido o seu impacto em várias sociedades ao longo da história. No entanto, o formato próximo do futebol moderno começou a ganhar forma nos colégios ingleses do século XIX, durante a Revolução Industrial, período marcado pelo crescimento do associativismo desportivo (Maçãs, 2006). A industrialização teve um papel determinante no desenvolvimento do desporto como atividade estruturada e organizada, favorecendo a sua rápida disseminação e institucionalização à escala global.

Nos últimos anos, foi possível observar um crescente interesse dos cientistas sociais na relação entre o desenvolvimento económico-social e as equipas de futebol, em explorar a

sua capacidade de gerar impactos significativos em diferentes dimensões da sociedade (Neves, 2013).

Em Portugal, o futebol ocupa uma posição central, destacando-se como a atividade desportiva mais representada nos meios de comunicação social e nos gostos da população (Neves, 2013). Apesar disso, existe uma diferença significativa entre o futebol amador e o profissional em termos de recursos, audiências e impacto económico. Enquanto o futebol amador mobiliza um grande número de jogos e participantes em fins de semana, caracteriza-se por estruturas de baixo custo e audiências limitadas, o que contrasta com os elevados recursos e receitas do futebol profissional (Neves, 2013).

Já o futebol profissional desempenha um papel relevante em múltiplas dimensões. No plano económico, gera riqueza e emprego, e no plano social e cultural, mobiliza públicos, aproxima gerações e reforça identidades locais e nacionais. Enquanto linguagem universal, o futebol inspira e reúne comunidades, projetando impacto económico, cultural e social de forma transversal.

No caso português, os indicadores recentes ilustram essa relevância: em 2023-24, a Liga Portugal e as sociedades desportivas contribuíram com 0,25% do Produto Interno Bruto, o que corresponde a 662 milhões de euros. No mesmo período, o futebol profissional empregou 4.436 pessoas e distribuiu mais de 424 milhões de euros em salários, sendo que os jogadores representaram mais de 35% dos postos de trabalho. As receitas em IRS e as contribuições para a Segurança Social totalizaram 216 milhões de euros, com um peso de 81% no total das contribuições fiscais (EY Portugal, 2025).

O futebol, portanto, combina a simplicidade do seu jogo com uma profundidade histórica e cultural que o torna numa das atividades humanas mais influentes e universalmente reconhecidas. Estas ligações entre desporto, cultura e economia que continuam a alimentar a sua relevância pelo mundo inteiro.

2.2.2. Estrutura de Receitas no Futebol Profissional

Existe uma forte correlação positiva entre a performance financeira e desportiva dos clubes (Rocha, 2016). Embora não seja uma relação diretamente proporcional — ou seja, a melhoria na performance financeira não garante, por si só, uma melhoria na performance

desportiva — a saúde financeira dos clubes tem um impacto significativo nos resultados desportivos.

Uma melhor performance financeira amplia as margens de investimento em jogadores de maior qualidade, na profundidade do plantel, em equipas técnicas mais qualificadas (treinadores, analistas, departamentos médico e de *scouting*) e na modernização de infraestruturas (estádios, centros de treino e tecnologia), criando condições estruturais que, em regra, potenciam um desempenho desportivo superior.

O rendimento das organizações desportivas, em particular no futebol, está dependente de múltiplos fatores. De acordo com Reis (2016), estes podem ser divididos em dois grandes grupos: os fatores que influenciam diretamente o desempenho durante a prática desportiva e os fatores externos ao jogo, ligados a aspetos organizacionais. Neste último grupo encontram-se fatores como a bilhética, o marketing e a gestão dos recursos humanos, que contribuem significativamente para a sustentabilidade económica de um clube.

No futebol português, as receitas dos clubes distribuem-se tipicamente por bilhética, publicidade e patrocínios, direitos de transmissão e outras fontes. De facto, de acordo com um estudo da Federação Portuguesa de Futebol para 2021/2022 — relativo a 10 clubes que participaram na I Liga nessa época — as receitas agregadas (€ 831,01 M) dividiram-se, em média, da seguinte forma: Outras 58,10% (€ 482,82 M), Direitos de Transmissão 26,71% (€ 221,99 M), Publicidade e Patrocínios 8,83% (€ 73,36 M) e Bilhética 6,36% (€ 52,85 M) – Dados disponíveis no Anexo 1. Quanto à rubrica Outras, destacam-se as receitas com transferências de jogadores, que representam 61,1% deste total (€ 295,17 M), e prémios de competição, com € 110,00 M – Detalhado no Anexo 2.

2.3. A Bilhética

2.3.1. A Bilhética na Indústria do Futebol

A bilhética permanece uma fonte vital de financiamento para os clubes de futebol, embora a sua proporção relativa tenha diminuído face ao crescimento dos direitos televisivos e do patrocínio (PwC, 2019). Ainda assim, os montantes envolvidos são significativos: na Premier League, em 2020, a bilhética representou 13% das receitas, equivalentes a €683 milhões (Solanellas et al., 2022); em clubes de topo como FC Barcelona, Real Madrid,

Manchester United e Liverpool, a bilhética correspondeu a 15%–19% do total em 2019/2020 (Solanellas et al., 2022).

A receita de *match day* depende, antes de mais, da afluência. Nas ligas mais competitivas, como a Premier League Inglesa, a maioria dos jogos regista lotação esgotada (Bond et al., 2022; Buraimo et al., 2006), e a capacidade do estádio constitui uma limitação material (Buraimo e Simmons, 2008). O desafio para os clubes passa por maximizar a ocupação e, em simultâneo, otimizar a receita de bilhetes — objetivo que ganha relevo num contexto em que outras fontes de rendimento crescem (PwC, 2019).

A atração de público revela-se um tema complexo. Os bilhetes geram receita e sustentam a interação clube-adeptos, uma vez que os espectadores co-produzem o espetáculo e contribuem para o financiamento do evento (Chappelet, 2013; Howard e Crompton, 2004). Porém, os bilhetes não vendidos perdem todo o valor económico ao iniciar-se o jogo, o que reforça a necessidade de escoamento eficiente (Patel, 2018). Nesse sentido, literatura identifica cinco grupos de determinantes da presença: preferências dos consumidores (incluindo o efeito da multidão), fatores económicos (preço, custos de deslocação, rendimento), fatores de qualidade (instalações, meteorologia, vendas antecipadas), características do evento (desempenho da equipa, qualidade do jogo, significado competitivo, rivalidades) e escassez da oferta (capacidade do estádio) (Borland, 2003).

A digitalização abriu novas frentes de gestão e receita. A adoção de ferramentas analíticas permite aplicar análise preditiva e preços dinâmicos, ajustando valores para maximizar ocupação e receita global. Diversos estudos europeus aprofundam estas práticas (Kemper e Breuer, 2016) e investigam ainda a dinâmica do mercado secundário, incluindo prémios associados aos bilhetes (Woratschek et al., 2020).

No portefólio de produtos, além da venda jogo a jogo, os clubes oferecem bilhetes de temporada (lugares de época/lugar anual) com assento reservado e benefícios como prioridade de compra, preço médio por jogo inferior, opções de upgrade e experiências exclusivas. A comunicação desta opção tende a privilegiar mensagens emocionais orientadas para o adepto, com vídeos de forte impacto que evocam união e comunidade, aumentando a persuasão na venda de lugares de época (Mathieu e Löfgren, 2018). Em paralelo, quem opta por realçar estes benefícios exclusivos para detentores corre o risco de gerar motivação

negativa para não detentores, ao induzir medo de perder a oportunidade (Mathieu e Löfgren, 2018).

As escolhas de preço dos clubes, revelam objetivos distintos: maximização de receitas, equilíbrio entre procura e oferta e orientação para o público (acessibilidade) (Lovelock e Wirtz, 2004). Além disso, a arquitetura de preços — e, por consequência, as receitas de *match day* — pode atuar como mecanismo de redistribuição entre clubes, já que os valores se ajustam à reputação e ao momento competitivo do adversário, canalizando receitas acrescidas dos jogos frente a equipas de maior estatuto para emblemas de menor dimensão (Quansah et al., 2023).

Em síntese, apesar do avanço das receitas televisivas e comerciais, a bilhética mantém-se estrutural nas operações financeiras, inclusive em clubes de maior dimensão (Quansah et al., 2023). Em paralelo, a literatura aponta escassez de estudos sobre os fatores que influenciam os preços dos bilhetes no contexto desportivo europeu, o que reforça a necessidade de investigação adicional (Diehl et al., 2016; Quansah et al., 2023). Este enquadramento sustenta a relevância de aprofundar o tema no contexto português, clarificando implicações práticas para a gestão da bilhética.

2.3.2. A Bilhética Portuguesa: Indicadores e Práticas Recentes

Depois do choque pandémico, a época 2021/2022 marcou o regresso à normalidade: o peso da bilhética no total de rendimentos subiu de 0,51% (2020/2021) para 4,73% (2021/2022) e as receitas de bilheteira aumentaram de €2,18 M para €52,85 M, sobretudo pelo fim das restrições à presença de público (Federação Portuguesa de Futebol, 2023). A repartição detalhada das rubricas está presente no Anexo 3.

Em termos de resultados por clube, a época 2022/23 ilustra a materialidade do *match day*: o SL Benfica faturou €33,918 M em bilhética, seguido do FC Porto (€19,606 M) e do Sporting CP (€19,549 M) (Faria, 2024).

Em 2023-24, a procura consolidou-se: os estádios da Liga Portugal Betclic receberam quase 4 milhões de adeptos, com 66% de ocupação média. Nessa mesma época, a diferença média entre o preço mais alto e o mais baixo praticado por uma Sociedade Desportiva ao longo das jornadas foi de €21, com disparidades mais acentuadas em Sporting CP, FC Porto e Gil Vicente FC (Anexo 4). Os jogos com preço médio mais elevado foram o SL Benfica–

Sporting CP e o SL Benfica–FC Porto, ambos com €64 de preço médio. Na Allianz CUP 2023-24, as bancadas acolheram 224 mil adeptos e a assistência média por jogo aumentou face a 2022-23, sinal de maior proximidade ao adepto e de consolidação competitiva (EY Portugal, 2025).

No atual plano regulamentar, o Regulamento de Competições da Liga, art.º 105.º, fixa em €31 o preço máximo para adeptos visitantes e obriga à cedência mínima de 5% da lotação. Esse teto tem vigorado nos últimos anos, para 2025/2026, duas direções de clubes (FC Porto e Sporting CP) discutiram recentemente o tema e acordaram reduzir a "taxa de esforço" de quem viaja longas distâncias para apoiar a sua equipa. (Abola, 2025)

No capítulo digital, os clubes começam a alinhar processos com o que o adepto espera de uma experiência fluida e segura. Em 2025, o FC Porto apresentou um novo modelo de bilhética digital com pagamento do Lugar Anual em prestações sem juros, revenda oficial do lugar com compensação, compras conjuntas com lugares contíguos, trocas e upgrades totalmente online, Cartão de Acessos digital na *wallet* e Conta FC Porto com autenticação obrigatória e e-mail único por utilizador, que permite delegar poderes de compra e consultar saldo e assiduidade. O conjunto aponta para mais conveniência, flexibilidade e governação de dados robusta (JN, 2025).

Também no SL Benfica, segundo informação no website oficial do clube, a compra em casa permite escolha manual do lugar (com filtros "melhores" ou "mais baratos"). Fora de casa, a entidade organizadora atribui o lugar, sendo possível escolher a zona consoante preço e disponibilidade. Existem limites por encomenda (4 bilhetes em casa e 2 fora), prioridade para Sócios e o Red Pass com pagamento em 3 prestações e partilha jogo a jogo.

No Sporting CP, segundo informação no website oficial do clube. a bilhética opera em multicanal (bilheteiras, site e app MeuSporting) e o Bilhete Sócio oferece preços mais reduzidos para associados com quota em dia.

Em conjunto, estes elementos compõem um retrato atual da bilhética em Portugal: procura a recuperar, preços regulados no setor visitante com abertura a ajustes, e aceleração digital nas práticas de venda e gestão de lugares. Este enquadramento é útil para a análise centrada no adepto, porque cruza fatores de conveniência e confiança com políticas de preço e produto que moldam a perceção e o uso da bilhética digital.

2.3.3. Bilhética Digital

A bilhética digital (ou eletrónica) surgiu como uma evolução dos tradicionais cartões de crédito com faixa magnética, devido à preocupação com a ineficiência na gestão da informação e no controlo das operações (Lübeck et al., 2012). Este avanço tecnológico tem permitido otimizar processos e reduzir custos relacionados com a venda de bilhetes, facilitando a sua distribuição e aumentando a acessibilidade para os consumidores.

De acordo com Courty (2000), quando um consumidor adquire um bilhete para um evento, como um jogo de futebol ou um concerto, na realidade, ele não está a comprar o produto em si, mas sim o direito de aceder ao evento. Este conceito é fundamental para entender a natureza da bilhética: o bilhete é apenas uma entrada, um acesso à experiência, que, em muitos casos, pode ser digitalizada.

A introdução de bilhetes eletrónicos, cartões inteligentes, pré-pagamentos online e outras inovações tecnológicas tornaram possível a venda antecipada para muitos, senão todos, os prestadores de serviços (Xie e Shugan, 2001). Estas tecnologias reduzem o custo das transações complexas, permitindo que sejam feitas a distâncias consideráveis do local de venda (Bakos, 1998), ao mesmo tempo que conferem maior controlo aos vendedores sobre o processo de venda antecipada, mitigando a revenda não autorizada em mercados secundários (Courty, 2003). À medida que a tecnologia melhora a capacidade de venda antecipada, a atenção académica sobre o tema torna-se cada vez mais crucial, dado o seu impacto na estratégia de maximização de receitas no setor do desporto e, especificamente, no futebol.

A confiança é um fator essencial para o sucesso da bilhética digital, sendo também uma chave para ganhar vantagem competitiva no comércio eletrónico (Tanrikulu e Celilbatur, 2013). A estrutura desafiante dos ambientes online exige que os vendedores se esforcem para conquistar a confiança dos seus clientes. Fatores como segurança na transação, entrega atempada e precisa dos bilhetes, e a implementação de políticas de privacidade são fundamentais para assegurar a confiança dos consumidores. Além disso, a existência de uma linha de apoio ao cliente, a representação clara e precisa dos bilhetes e a popularidade do fornecedor também desempenham um papel importante no processo de decisão de compra.

Um bom exemplo para analisar é o caso da indústria da música, na qual Browning (2019) observa que as empresas de bilhética afetam não apenas a experiência dos fãs, mas

também a dos artistas e o seu relacionamento com o local do evento. Apesar de frequentemente contestadas pelas comissões, as plataformas de bilhética prestam um serviço relevante a adeptos, artistas e recintos. Sem essa intermediação, mais tarefas de promoção e logística recairiam sobre artistas e salas de espetáculos, e a falta de um canal centralizado tornaria a compra de bilhetes menos prática e menos acessível.

Essas empresas funcionam como bilheteiras digitais, permitindo que os consumidores adquiram bilhetes facilmente online, através dos seus dispositivos móveis ou computadores, independentemente da sua localização no mundo (Browning, 2019). Essa simplificação no processo de compra eliminou a necessidade de deslocação ao local do evento, tornando o acesso aos bilhetes mais rápido e conveniente para os consumidores, o que é um fator determinante para o sucesso da bilhética digital.

Portanto, a indústria da bilhética tem evoluído com o uso de novas tecnologias que não só simplificam o processo de compra, mas também influenciam a forma como os clubes geram receitas. A adaptação e a confiança do consumidor nas soluções digitais são cruciais para que também os clubes de futebol possam maximizar o seu potencial de receitas, aproveitando as vantagens das novas ferramentas tecnológicas.

Neste domínio, a digitalização não só proporciona conveniência para os adeptos, ao eliminar a necessidade de se deslocarem fisicamente até ao estádio, como também aumenta a eficiência operacional dos clubes. Estes sistemas online permitem um acompanhamento preciso das vendas, análises de assistência e ofertas personalizadas para os fãs. Esta mudança representa um movimento estratégico rumo a uma abordagem mais centrada no adepto, criando uma experiência contínua e personalizada para cada indivíduo (Miranda, 2024).

Apesar disso, o sucesso da utilização de ferramentas analíticas na gestão de bilhética ainda é limitado. Um relatório recente indicou que apenas 34% das organizações desportivas acreditam ter estratégias adequadas de dados e análise para melhorar os seus resultados financeiros (Yilmaz et al., 2022). Este cenário sugere que há espaço para avanços significativos na integração de nova tecnologia na gestão desportiva.

2.3.4. O Futuro da Bilhética na Indústria do Futebol - O que Revela a Literatura

A literatura converge num ponto: apesar da perda de peso relativo face a direitos televisivos e patrocínios (PwC, 2019), a bilhética continua estrutural nas finanças e no modelo de relação com o adepto (Solanellas et al., 2022). O futuro joga-se em duas frentes complementares. Por um lado, permanecem válidos os fundamentos "clássicos" de procura e receita, determinantes da presença (qualidade do jogo, preço, rendimento, custos de deslocação, rivalidade, capacidade), limitações físicas dos estádios e arquitetura de preços, incluindo o papel dos lugares de época e a possibilidade de redistribuição implícita via precificação por adversário (Borland, 2003; Buraimo e Simmons, 2008; Lovelock e Wirtz, 2004; Quansah et al., 2023). No universo mais recente do futebol português, a recuperação de assistências e a existência de tetos/regulação no setor visitante ilustram como objetivos de acessibilidade e equilíbrio competitivo coexistem com metas de otimização de receita (EY Portugal, 2025).

Por outro lado, a aceleração digital reconfigura meios e resultados. A bilhética eletrónica e a venda antecipada (enquanto direito de acesso) reduzem fricção e custos, ampliam alcance e suportam novas práticas como preços dinâmicos, revenda oficial e integração de gestão do relacionamento com o cliente/*app*/*wallet*, com ganhos operacionais e de conveniência (Courty, 2000; Xie & Shugan, 2001; Lübeck et al., 2012; Kemper & Breuer, 2016; Woratschek et al., 2020). Porém, a adoção efetiva de capacidades analíticas continua desigual e aquém do potencial reportado pelas próprias organizações desportivas, o que abre espaço a melhoria de governação de dados, experimentação e medição sistemática de impacto (Yilmaz et al., 2022). Crucialmente, a confiança permanece condição de possibilidade: segurança, privacidade, entrega fiável e políticas claras sustentam a aceitação pelo adepto e mitigam perceções de injustiça associadas a preços dinâmicos, *lock-in* de plataformas ou exclusão digital (Tanrikulu e Celilbatur, 2013).

Em síntese, o futuro próximo combina otimização económica (capacidade, *pricing*) com maturidade digital (*analytics*, omnicanalidade, carteiras digitais) e garantias de justiça e inclusão. Para os clubes, as implicações de gestão passam por: (i) profissionalizar dados/experiência (definir métricas comparáveis de conversão, satisfação e ocupação), (ii) usar comunicação que equilibre benefício emocional dos lugares de época com transparência para não detentores, e (iii) alinhar inovação com regras e expectativas locais (ex.: limites de

preço do visitante). Para a investigação, persistem lacunas no contexto europeu e, em particular, português: determinantes de preço ao nível do clube/jogo, efeitos distributivos das políticas de bilhética e impacto das soluções digitais em segmentos com menor literacia tecnológica (Diehl et al., 2016; Quansah et al., 2023). Este duplo foco, em eficiência e equidade, é o que, em última análise, deverá orientar a evolução da bilhética no futebol profissional.

2.4. O Adepto e a Bilhética

2.4.1. A Experiência do Adepto

A experiência do adepto refere-se à perceção que um fã tem antes, durante e depois de um evento, permitindo aos clubes criar um envolvimento imersivo com os adeptos em todos os níveis (Younis, 2021). Assim, a experiência do adepto não se limita apenas ao dia do jogo, mas está também relacionada com todo o processo, que começa muito antes do evento e continua muito depois (Younis, 2021). Este conceito sublinha a importância de criar uma experiência contínua e consistente para o adepto, que não se restringe ao momento da partida, mas engloba toda a interação com o clube.

No final do dia, o que realmente importa para os clubes é o valor percetível pelos adeptos em relação à experiência como um todo, uma vez que isso pode resultar num aumento significativo das receitas (Younis, 2021). Quando os adeptos têm uma perceção de valor superior na sua experiência global, seja pela qualidade do evento, pela envolvência proporcionada pelo clube ou pelos serviços oferecidos, há uma maior probabilidade de se tornarem clientes fiéis, o que pode traduzir-se em mais compras de bilhetes, *merchandising* e, consequentemente, em maior retorno financeiro para o clube.

Além disso, a experiência do adepto pode também conduzir a um aumento das receitas devido aos acordos de patrocínio. Os patrocinadores consideram extremamente mais valiosa uma audiência que está verdadeiramente envolvida e comprometida com o clube (Younis, 2021). O envolvimento dos adeptos não só aumenta a lealdade e a frequência das visitas ao estádio, mas também torna a base de fãs mais atrativa para os patrocinadores, que procuram públicos com maior interatividade e comprometimento com a marca. Assim, os clubes de futebol, ao promoverem uma experiência do adepto positiva e imersiva, conseguem

atrair tanto os adeptos como os patrocinadores, criando um ciclo que beneficia a sua sustentabilidade financeira e o seu sucesso comercial.

2.4.2. A Perceção da Bilhética Digital

A transição para canais digitais trouxe conveniência, mas também novas fricções, como taxas, dúvidas de segurança e exigências de literacia digital. Compreender porque é que os adeptos aderem, ou resistem, à bilhética digital tornou-se, por isso, uma questão central para clubes e ligas. Entre a investigação centrada nesta interação destaca-se Marquez et al. (2020), que analisa a aceitação da bilhética online em eventos desportivos. O estudo parte do *Technology Acceptance Model* (TAM) de Davis (1989), quadro que explica a intenção de uso de uma tecnologia a partir de dois determinantes: utilidade percebida (UP) e facilidade de uso percebida (FUP).

No contexto da bilhética digital, a UP corresponde ao grau em que o adepto acredita que a compra digital melhora a sua experiência — por exemplo, ao garantir o lugar, reduzir tempos de espera ou facilitar a gestão dos bilhetes— enquanto a FUP traduz a sensação de que o sistema é simples, intuitivo e pouco exigente do ponto de vista do esforço. Em geral, quanto maior a UP, maior a intenção de uso (IU), e uma maior FUP tende a reforçar a UP.

O estudo de Marquez et al. (2020) adapta este enquadramento ao ato específico de comprar bilhetes online e acrescenta dois fatores típicos do comércio eletrónico: a confiança na bilhética digital (*Trust in Digital Ticketing*, TDT) e a disposição para pagar taxas de conveniência (*Willingness to Pay*, WTP). A TDT diz respeito à segurança dos pagamentos e à proteção dos dados, que quando existe, os adeptos tendem a reconhecer mais valor na solução digital. A WTP reflete a aceitação de um custo extra em troca de benefícios como garantir o bilhete, evitar filas ou pagar com cartão. Quando presente, esta disposição não só aumenta a UP como pode ter um efeito direto, ainda que pequeno, na IU.

Os resultados do estudo são claros. A UP → IU surge como o preditor mais forte da intenção de usar bilhética digital. Em termos práticos, o estudo mostra que, quanto maior a utilidade percebida (UP) da bilhética digital, maior a intenção de uso (IU) por parte dos adeptos. Tornar o processo simples eleva essa utilidade percebida (FUP), o que, por consequência, favorece a adoção. A confiança na bilhética digital (TDT) reforça a perceção de utilidade ao mitigar receios sobre pagamentos e proteção de dados. Por fim, a disposição

para pagar taxas de conveniência (WTP) tem um efeito direto, ainda que reduzido, na intenção de uso e também contribui para a utilidade percebida, sobretudo quando os benefícios (garantir bilhete, evitar filas, pagar por cartão) compensam o custo adicional.

Este contributo é conceptualmente sólido e oferece pistas práticas para a gestão da bilhética digital. Contudo, decorre noutro país e em eventos de ensino secundário, contextos que podem divergir do futebol profissional em Portugal quanto a estruturas de taxas, hábitos de compra, perfis etários e penetração digital. Assim, no presente estudo, estes fatores constituem a referência conceptual para analisar como os adeptos portugueses percecionam a bilhética digital: que utilidade percebida (UP) lhe atribuem, quão fácil de uso (FUP) consideram o processo, que nível de confiança (TDT) reconhecem à segurança e privacidade, e até que ponto aceitam pagar taxas de conveniência (WTP) ou as encaram como justas; em complemento, avalia-se a intenção de uso (IU).

3. Metodologia

Esta investigação tomou como referência o estudo de Marquez et al. (2020), que analisou a adoção da bilhética digital a partir do TAM — utilidade percebida (UP), facilidade de uso percebida (FUP) e intenção de uso (IU) — proposto por Davis (1989), e o expandiu com duas variáveis adicionais: confiança na bilhética digital (TDT) e disposição para pagar taxas de conveniência (WTP). Em termos sintéticos, Marquez et al. (2020) testaram as relações clássicas do modelo (FUP→UP; FUP→IU; UP→IU) e acrescentaram ligações novas (TDT→UP; TDT→IU; WTP→UP; WTP→IU).

Os principais resultados de Marquez et al. (2020) indicaram que a utilidade percebida (UP) exerceu o efeito mais forte sobre a intenção de uso (IU); a facilidade de uso percebida (FUP) influenciou sobretudo a utilidade percebida (UP) e não apresentou efeito direto significativo sobre a intenção; a confiança (TDT) aumentou a utilidade percebida (UP), mas não teve efeito direto na intenção; e a disposição para pagar taxas (WTP) influenciou a utilidade percebida (UP) e mostrou efeito direto reduzido sobre a intenção. Em linha com Venkatesh e Davis (2000), a utilidade percebida moderou os efeitos das variáveis acrescidas (TDT, WTP e FUP) sobre a intenção.

Com base na literatura — em particular no enquadramento de Marquez et al. (2020), que identifica utilidade percebida, facilidade de uso, confiança e disposição para pagar taxas/justiça do preço como fatores centrais — este trabalho utilizou esses tópicos como referência para definir o que deve ser avaliado na bilhética digital. O objetivo foi apurar como os adeptos percecionam cada uma destas dimensões no contexto do futebol em Portugal, recorrendo à amostra selecionada, com a finalidade de produzir evidência suscetível de retirar conclusões e recomendações de âmbito nacional. Assim, os seguintes conceitos validados na literatura serviram de eixos orientadores do guião e da análise, permitindo avaliar a experiência vivida ao longo da jornada de bilhética à luz dos fatores que a investigação prévia já demonstrou serem mais relevantes:

- Utilidade percebida (UP): quando e por que motivo a bilhética digital "compensa" (poupança de tempo, conveniência, gestão de bilhetes de grupo, segurança do lugar, decisões de última hora).
- Facilidade de uso percebida (FUP): fricções que degradam a experiência (registo/login, filas virtuais, mapa de lugares, pagamento, carteira digital/partilha).

- Confiança na bilhética digital (TDT): perceções de segurança e fiabilidade (pagamento, fraude, perda do bilhete) e impacto na tranquilidade na entrada.
- Disposição para pagar taxas de conveniência (WTP): aceitação e justiça das taxas; condições em que a taxa destrói ou acrescenta valor.

Com base nisso, foram definidas as seguintes questões:

P1. Em que situações os adeptos percebem utilidade na bilhética digital e como essa utilidade molda a sua experiência ao longo da jornada (decisão, compra, acesso e pós-jogo)?

P2. Que aspetos de facilidade de uso (login, filas virtuais, mapa de lugares, pagamento, carteira digital/partilha) mais influenciaram a utilidade percebida da bilhética digital?

P3. De que modo a confiança na bilhética digital (segurança do pagamento, risco percebido, fiabilidade do bilhete) afetou a experiência relatada pelos adeptos?

P4. Em que condições os adeptos aceitaram taxas de conveniência e variações de preço, e como avaliaram a justiça e a transparência associadas?

P5. Como a qualidade de serviço no controlo de acessos (QR/NFC, filas, apoio do staff, sinalética) influenciou a avaliação global da experiência em dia de jogo?

P6. Em que medida estas dimensões (UP, FUP, TDT, WTP e qualidade de serviço) se traduziram em resultados comportamentais (intenção de voltar, recomendação, frequência futura) e em perceções sobre a relação com o clube?

Estas perguntas operam a transposição dos resultados de Marquez et al. (2020) do plano da adoção para o plano da experiência, permitindo obter evidência própria com base na nossa amostra de adeptos e responder diretamente à questão de investigação do presente estudo.

3.1. Recolha de Dados

A investigação integrou dados primários para construir uma análise densa e contextualizada do fenómeno. Os dados primários resultaram de entrevistas semiestruturadas a adeptos de futebol em diversos estádios de Portugal.

O guião operacionalizou as questões de investigação e organizou os blocos temáticos de acordo com as dimensões em análise: utilidade percebida, facilidade de uso, confiança, taxas/justiça de preço, qualidade de serviço no acesso e avaliação global da experiência. Esta estrutura assegurou o alinhamento entre o enquadramento conceptual e a recolha empírica. O guião completo encontra-se no Anexo 5.

Antes do trabalho de campo, realizou-se um pré-teste do guião com um grupo de quatro adeptos. Esse exercício permitiu ajustar formulações, clarificar termos e antecipar constrangimentos operacionais na abordagem aos entrevistados (Bryman, 2016).

As entrevistas adotaram um formato misto: itens em escala de Likert, opções de resposta fechada e perguntas abertas, combinando mensuração padronizada com exploração em profundidade de perceções e justificações. A escala de Likert é amplamente utilizada em inquéritos: em cada item, os respondentes indicam o seu grau de concordância ou discordância numa escala simétrica, o que permite captar a direção e a intensidade da atitude face à afirmação apresentada (Barua, 2013). As perguntas abertas, usadas isoladamente ou em conjunto com itens fechados, permitem aprofundar temas, compreender processos e gerar explicações plausíveis para padrões observados nos dados, constituindo um complemento indispensável às medidas estruturadas (Weller et al., 2018).

Realizaram-se 46 entrevistas, número considerado suficiente para a robustez da análise. A amostra foi intencional por conveniência, com procura deliberada de diversidade de perfis (sexo, idade e frequência de ida ao estádio). Definiram-se como critérios de inclusão: (i) idade $\geq$ 18 anos; (ii) consentimento informado; e (iii) assistir, em média, a pelo menos um jogo por ano no estádio.

A recolha decorreu em setembro de 2025. As abordagens ocorreram antes de um jogo e nas imediações de acesso ao estádio, com o objetivo de reduzir interrupções e reduzir o viés emocional associado ao resultado. Em complemento, inquiriram-se participantes previamente selecionados em contexto distinto do estádio, de modo a recolher perceções fora da influência do dia de jogo. Esta estratégia procurou recolher perspetivas situadas sobre a perceção externa da bilhética digital, identificar elementos de comunicação com maior ressonância junto dos adeptos e sinalizar lacunas percebidas.

Cada participante recebeu informação sobre objetivos do estudo, confidencialidade, anonimato, voluntariedade e direito a desistir. Solicitou-se autorização explícita para gravação

de áudio, exclusivamente para efeitos de transcrição. Todos os ficheiros áudio e transcrições foram anonimizados com códigos alfanuméricos e armazenados em suporte seguro, em conformidade com as boas práticas de ética em investigação qualitativa (Patton, 2015).

3.2. Tratamento e Análise de Dados

Para assegurar a relevância das perguntas e reduzir carga para o participante, o guião incluiu a seguinte regra: (i) Quando, na questão "Por que canal costuma adquirir bilhetes?", o entrevistado respondeu "Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)", colocou-se apenas uma pergunta de justificação da escolha desse canal em detrimento da bilhética digital, sem aplicar os módulos específicos de avaliação da experiência digital. Nos restantes casos, a entrevista prosseguiu com os blocos temáticos sobre bilhética digital. Esta regra reduziu a base analítica das secções subsequentes de 46 para 40 entrevistas. Os seis casos abrangidos pela justificação do canal permanecem incluídos apenas na caracterização inicial da amostra (género, idade, frequência média anual de ida ao estádio e canal de compra) e na análise qualitativa dos motivos de preferência pela bilheteira física face à bilhética digital.

Os dados foram transcritos e trabalhados no Microsoft Excel (Anexo 6). Após verificação de consistência, procedeu-se à codificação das respostas.

A análise dos dados assenta em estatísticas descritivas, as quais possibilitam uma leitura completa das perceções dos adeptos e oferecem uma base consistente para responder às questões de investigação. Para cada item em escala de 1–10, construíram-se tabelas de distribuição de frequências por ponto da escala (anexo 7), bem como os respetivos valores de média e desvio-padrão (DP). Assim, produziram-se sumários para P1 (A1–A3), P2 (B1, B3, B4, B5), P3 (C1–C4), P4 (D1–D3), P5 (E1–E3) e P6 (F1–F5).

O estudo recorreu à média amostral e ao DP para sintetizar as respostas em escala 1–10. A média amostral representa a posição central das respostas (valor "típico"), calculada pela soma dos valores dividida pelo número de observações válidas. O DP, raiz quadrada da variância, expressa a dispersão em torno da média: valores mais elevados indicam maior heterogeneidade nas respostas; valores mais baixos indicam maior convergência/consenso. Estes indicadores sustentam a descrição e a comparação de itens e secções ao longo do estudo, sem extrapolação inferencial para além da amostra (Martinez e Bartholomew, 2017)

Nas perguntas de seleção múltipla associadas (A4, B6, C5, E4, F6) apurou-se, para as duas opções selecionadas mais vezes, a percentagem de seleção relativamente ao total de respondentes (denominador = N entrevistados; numerador = nº de vezes em que a opção foi selecionada).

A pergunta D0 ("existiu taxa de serviço?") foi tratada como variável categórica para leituras complementares, pelo que quando o entrevistado respondeu "Não" ou "Não sei", as questões D1–D3 não foram colocadas por se considerarem não pertinentes ao caso e para evitar avaliações hipotéticas.

As respostas abertas incluídas no final do instrumento ficaram reservadas para análise qualitativa posterior.

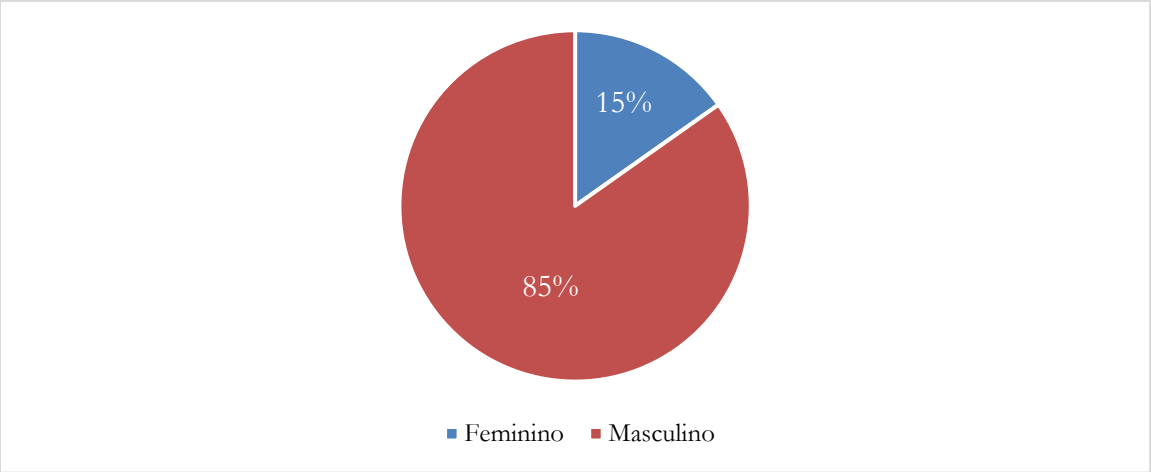
Em síntese, a leitura dos resultados apoia-se nas médias e DPs por item e por secção, complementados com percentagens nas questões de escolha múltipla e com a interpretação qualitativa das respostas abertas.

4. Análise de resultados

4.1. A Amostra

Antes de avançar para os resultados, apresenta-se a caracterização da amostra (n = 46). As Figuras 1–4 mostram, respetivamente, a distribuição de género, a distribuição etária, a frequência média anual de ida ao estádio e os canais habituais de compra de bilhetes. Em conjunto, estas variáveis oferecem uma imagem geral do público entrevistado e contextualizam a leitura das secções seguintes.

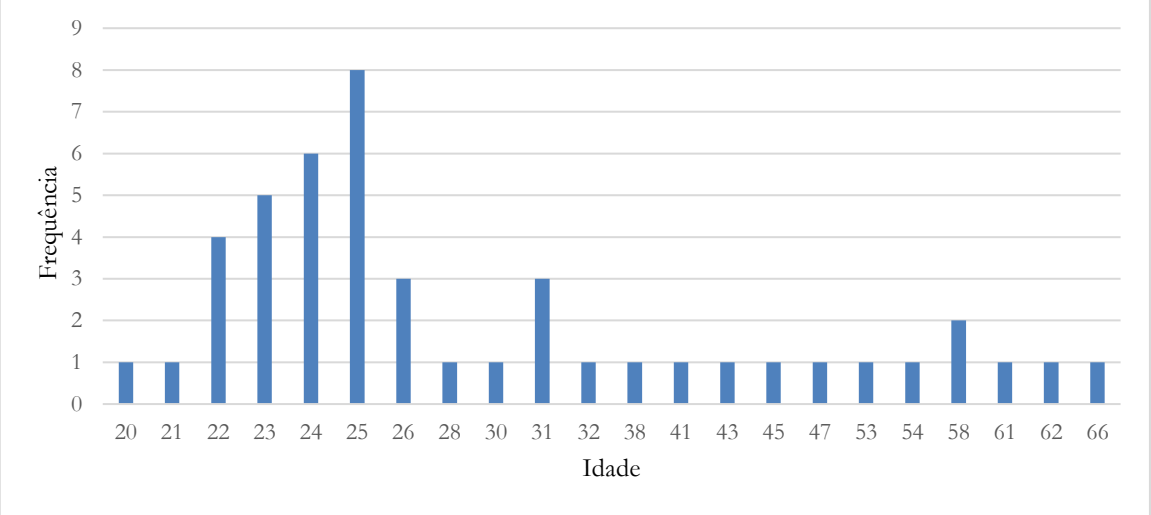
Figura 1 – Distribuição de género



Fonte: Elaboração Própria

O gráfico mostra a distribuição por género dos entrevistados, evidenciando uma forte predominância masculina: 85% dos participantes identificam-se como masculino e 15% como feminino.

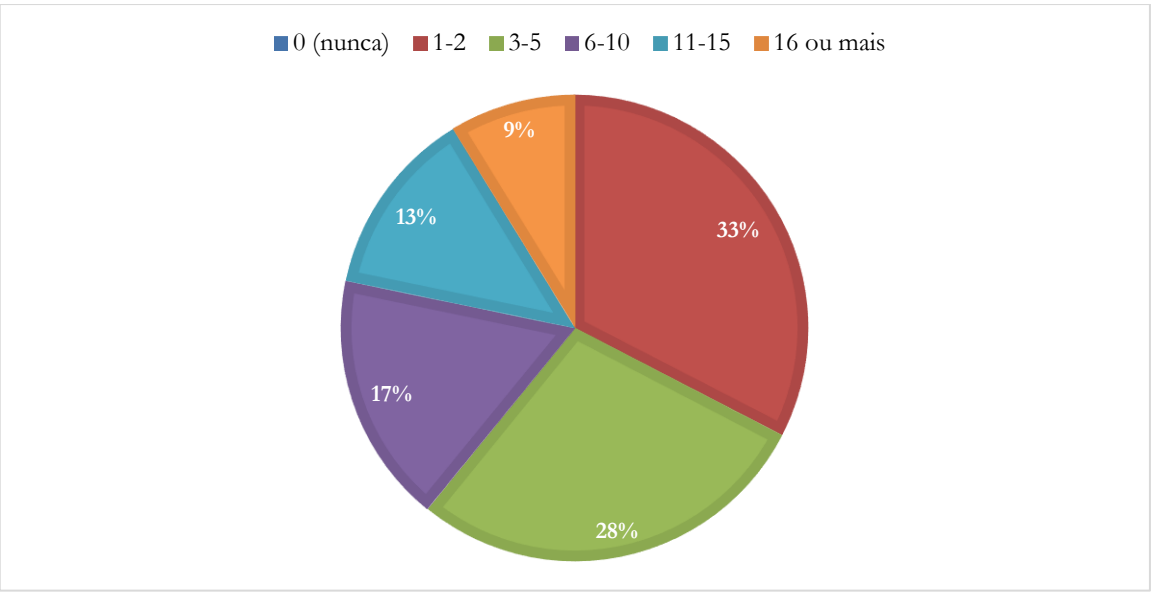
Figura 2 – Distribuição etária



Fonte: Elaboração Própria

O gráfico de barras mostra uma distribuição marcadamente jovem: a maioria concentra-se entre 22 e 26 anos, com pico em 25. Após os 26, a frequência decresce, há um ligeiro ressalto aos 31 e surgem idades até aos 66.

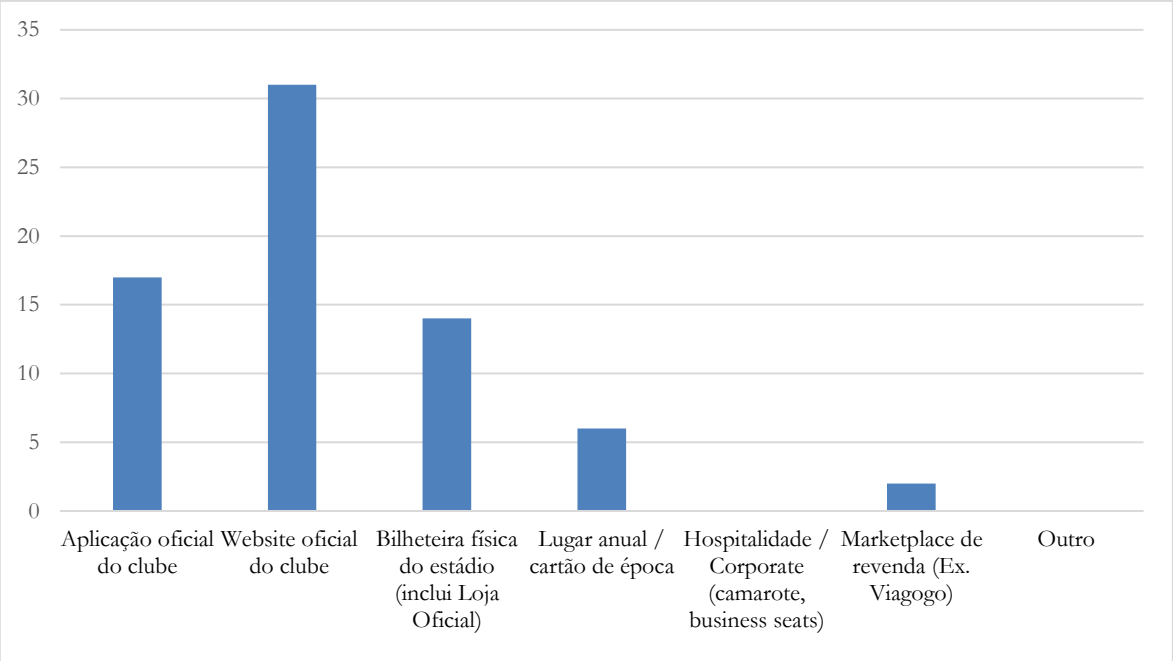
Figura 3 – Número médio de assistência a jogos no estádio



Fonte: Elaboração Própria

O gráfico em setores mostra a frequência anual de idas ao estádio. Predominam as assistências ocasionais: 1–2 jogos (33%) e 3–5 jogos (28%). Seguem-se 6–10 jogos (17%) e 11–15 jogos (13%). Os muito assíduos (16 ou mais jogos) representam 9%.

Figura 4 – Canais de compra de bilhetes



Fonte: Elaboração Própria

O gráfico evidencia predomínio dos canais digitais: o website oficial do clube é o mais usado, seguido da aplicação oficial. A bilheteira física mantém alguma relevância, enquanto o lugar anual/cartão de época surge com expressão menor. O *marketplace* de revenda é residual e para as opções de hospitalidade e "outro" não houve respostas.

4.2. Resultados

Esta secção apresenta os resultados das entrevistas realizadas a 46 adeptos, organizados em seis blocos de acordo com o guião: P1 (utilidade), P2 (facilidade de uso), P3 (confiança e segurança), P4 (taxas, justiça e transparência), P5 (qualidade de acesso) e P6 (desfechos). Nos itens avaliados em escala Likert de 1 a 10 são reportados a média e o DP, enquanto nas questões de escolha múltipla se apresentam as frequências relativas. A análise segue a sequência P1 a P6, correspondente às diferentes etapas da jornada de bilhética digital - decisão, compra, acesso e pós-jogo.

Em P1 - Utilidade percebida ao longo da jornada - a utilidade da bilhética digital variou entre etapas, como é possível observar nas Tabelas 1 e 2. Na decisão (A1), a média foi 6,05 e o DP 2,95, o que aponta para utilidade moderada. O DP elevado revela forte

divergência entre entrevistados, havendo quem percecione pouca utilidade para decidir ir ao jogo e quem percecione muita. Na compra (A2), a média atingiu 8,23 e o DP 2,11. Conclui-se utilidade elevada e convergência relativa, já que a maioria situou a avaliação entre 7 e 10. No acesso (A3), a média foi 8,30 e o DP 2,09. Também aqui se observa utilidade elevada com dispersão moderada, traduzindo uma experiência tendencialmente boa e consistente.

Na questão de seleção múltipla (A4), em que se procurou identificar o fator mais útil ao longo do processo, destacaram-se "Conveniência/rapidez" (20,9%) e "Evitar filas" (19,0%).

Tabela 1 – Resultados P1 (A1–A3)

P1 - Em que situações os adeptos percebem utilidade na bilhética digital e como essa utilidade molda a sua experiência ao longo da jornada (decisão, compra, acesso e pós-jogo)?

		Média	**DP**
A1	Utilizar bilhética digital ajudou-me a decidir ir ao jogo	6.05	2.95
A2	No momento da compra, a bilhética digital foi-me útil	8.23	2.11
A3	No acesso ao estádio, a bilhética digital foi-me útil	8.3	2.09

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 2 – Resultados P1 (A4)

			Proporção de respostas (%)
A4	Em que **aspeto(s)** sentiu utilidade?	Conveniência/rapidez	20.9%
		Evitar filas	19.0%
		Decidir em cima da hora	5.1%
		Comprar em grupo	8.2%
		Mapa de lugares claro	13.3%
		Confirmação imediata	11.4%
		Guardar na carteira digital	13.9%
		Partilhar bilhete com outra pessoa	8.2%

Fonte: Elaboração Própria

Em P2 - Facilidade de uso (usabilidade) - a usabilidade do processo digital apresentou resultados globalmente favoráveis, como é possível observar nas tabelas 3 e 4. No acesso/entrada na conta (B1), a média foi 8,45 e o DP 1,58, o que indica um processo facilitado e com dispersão reduzida, sugerindo uma experiência consistente entre adeptos. No pagamento e confirmação (B4) registou-se média 8,60 e DP 1,65, mantendo-se a avaliação elevada e a variabilidade moderada. A gestão do bilhete (B5) atingiu 9,13 de média com um DP 1,18, configurando o ponto mais forte do percurso, com elevado consenso nas respostas.

Já a seleção de lugar no mapa (B3) obteve 7,83 de média com um DP 1,91, valor positivo, mas com margem de melhoria, com uma dispersão um pouco superior. O principal foco de fricção surgiu nas filas virtuais (B2), com média 6,58 e DP 2,41: trata-se de uma utilidade apenas moderada e com grande heterogeneidade de experiências, o que é coerente com o facto de ter sido identificada como a maior dificuldade por 52% dos entrevistados (B6), seguida do mapa de lugares (17%).

Tabela 3 – Resultados P2 (B1–B5)

P2 - Que aspetos de facilidade de uso (login, filas virtuais, mapa de lugares, pagamento, carteira digital/partilha) mais influenciaram a utilidade percebida da bilhética digital?

		Média	DP
B1	Aceder/entrar na conta (registo e autenticação) foi…	8.45	1.58
B2	As filas virtuais durante a compra foram…	6.58	2.41
B3	Selecionar o lugar no mapa do estádio foi…	7.83	1.91
B4	Efetuar o pagamento e receber confirmação foi…	8.60	1.65
B5	A gestão do bilhete (guardar em carteira digital ou transferir) foi…	9.13	1.18

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4 – Resultados P2 (B6)

			Proporção de respostas (%)
B6	Em que passo sentiu maior dificuldade nesta compra?	Filas virtuais	52%
		Mapa de lugares	17%
		Registo/autenticação	10%
		Pagamento	8%
		Gestão do bilhete	4%
		Nenhum	8%
		Outro	0%

Fonte: Elaboração Própria

Em P3 (tabelas 5 e 6) - Confiança e segurança - a segurança no pagamento online (C1) obteve média 8,58 e um DP 1,74, o que traduz confiança elevada e dispersão moderada nas respostas. A confiança na validação do bilhete digital à entrada (C4) foi ainda ligeiramente superior, com média 8,68 e um DP 1,64, sinal de elevada fiabilidade percebida e boa

convergência entre adeptos. A perceção de baixo risco de fraude/erro (C3) situou-se em 7,93 com um DP 2,02, valor positivo com variabilidade moderada, enquanto a proteção de dados pessoais (C2) surgiu como o ponto mais frágil, com média 7,38 e DP 2,53, uma dispersão elevada, indicando sensibilidades distintas quanto à privacidade.

Nas preocupações principais (C5), destacaram-se a falha de rede/torniquete na entrada (27%) e a perda do bilhete/telemóvel (22%).

Tabela 5 – Resultados P3 (C1–C4)

P3 - De que modo a confiança na bilhética digital (segurança do pagamento, risco percebido, fiabilidade do bilhete) afetou a experiência relatada pelos adeptos?

		Média	**DP**
C1	Senti segurança no pagamento online do bilhete digital.	8.58	1.74
C2	Confio na proteção dos meus dados pessoais na plataforma de bilhética.	7.38	2.53
C3	Considerei baixo o risco de fraude (phishing, clonagem, uso indevido).	7.93	2.02
C4	Confio que o bilhete digital será validado sem problemas no acesso ao estádio.	8.68	1.64

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 6 – Resultados P3 (C5)

			Proporção de respostas (%)
C5	Que preocupação foi mais relevante para si nesta compra?	Falha de rede/torniquete na entrada	27%
		Perda do bilhete/telemóvel	22%
		Falha no pagamento	5%
		Fraude/phishing	13%
		Problemas com reembolsos/adiamentos	9%
		Nenhuma	24%
		Outro	0%

Fonte: Elaboração Própria

Em P4 (tabela 7) - Taxas, justiça e transparência - na compra mais recente, 13% dos entrevistados indicaram existência de taxa de conveniência (D0), 40% responderam não e 48% não souberam. Em linha com este cenário, a transparência da informação sobre a taxa (D1) obteve média 6,20 com um DP 1,30, o que aponta para transparência moderada e dispersão reduzida, com algum consenso sobre a avaliação. A justiça do preço final (D2) registou 6,23 de média, sendo também moderada, com um DP 1,95, o que sugere uma variabilidade um pouco superior. Já a influência da taxa na decisão (D3) foi baixa, com média 2,60 e DP 1,95, sugerindo que, para a maioria, a taxa pouco pesou na decisão, ainda que existam diferenças individuais.

Tabela 7 – Resultados P4 (D1-D3)

P4 - Em que condições os adeptos aceitaram taxas de conveniência e variações de preço, e como avaliaram a justiça e a transparência associadas?

		Média	DP
D1	A informação sobre a taxa foi transparente.	6.20	1.30
D2	O preço final, incluindo a taxa, pareceu-me justo.	4.60	2.30
D3	A taxa de serviço influenciou a minha decisão de compra	2.60	1.95

Fonte: Elaboração Própria

Em P5 (tabelas 8 e 9) - Qualidade de serviço no acesso (experiência com bilhética digital) - o funcionamento da validação digital (QR/NFC/cartão) (E1) obteve 8,58 de média com um DP 1,82, valor elevado com dispersão moderada, o que traduz fiabilidade percebida e avaliações relativamente consistentes entre adeptos. O nível de filas/tempos de espera associados à validação (E2) registou 7,10 de média com um DP 2,02, o que indica um desempenho positivo, embora com variabilidade superior: parte dos inquiridos enfrentou tempos aceitáveis, enquanto outro segmento experienciou maior demora. A eficácia do apoio do staff para resolver dúvidas/falhas de bilhética digital (E3) apresentou 7,05 de média com um DP 2,16, o que evidencia uma qualidade razoável do suporte, mas também heterogeneidade nas interações em dia de jogo.

Na prioridade de melhoria (E4), destacaram-se filas/tempo de espera (41%) e infraestrutura/torniquetes (16%).

Tabela 8 – Resultados P5 (E1-E3)

P5 - Como a qualidade de serviço no controlo de acessos (QR/NFC, filas, apoio do staff, sinalética) influenciou a avaliação global da experiência em dia de jogo?

		Média	DP
E1	Como avalia o funcionamento da validação do bilhete digital (QR/NFC/cartão) à entrada?	8.58	1.82
E2	Como avalia o nível de filas e os tempos de espera associados ao processo de validação digital à entrada do estádio?	7.10	2.02
E3	Como avalia a eficácia do apoio prestado pelo staff para resolver dúvidas ou falhas relacionadas com a bilhética digital no acesso?	7.05	2.16

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9 – Resultados P5 (E4)

			Proporção de respostas (%)
E4	Qual destes aspeto(s) considera que mais carece de melhoria?	Filas/tempo de espera	41%
		Infraestrutura/torniquetes	16%
		Validação do bilhete	7%
		Sinalética/orientação	11%
		Apoio do staff	14%
		Nenhuma	11%
		Outro	0%

Fonte: Elaboração Própria

Finalmente, em P6 - Resultados da experiência (desfechos) - registou-se elevada aceitação do canal digital e satisfação global, como é possível observar nas tabelas 10 e 11. A intenção de continuar a utilizar (F1) apresenta média 9,20 com um DP 1,44, com dispersão baixa e, portanto, forte consenso. A recomendação a outros adeptos (F2) atinge 9,13 de média com um DP de 1,51, o que reflete mais uma vez um consenso robusto. Já a satisfação global (F5) situa-se em 8,55 com um DP de 1,58. Os efeitos comportamentais são positivos, mas heterogéneos: ir mais vezes ao estádio (F3) tem média 6,73 (DP 2,50) e o reforço da

ligação ao clube (F4) 5,78 (DP 2,54), valores moderados com dispersão elevada, o que revela perfis distintos entre adeptos.

Na questão (F6), destacam-se "Vou a mais jogos" (32%) e "Escolho lugares melhores" (28%), o que aponta para um impacto favorável do digital em frequência e qualidade do lugar, ainda que não de forma uniforme em todo o universo de respondentes.

Tabela 10 – Resultados P6 (F1-F5)

P6 - Em que medida estas dimensões (UP, FUP, TDT, WTP e qualidade de serviço) se traduziram em resultados comportamentais (intenção de voltar, recomendação, frequência futura) e em perceções sobre a relação com o clube?

		Média	DP
F1	Pretendo continuar a utilizar a bilhética digital nos próximos jogos.	9.20	1.44
F2	Recomendaria a bilhética digital a outros adeptos.	9.13	1.51
F3	A bilhética digital levou-me a ir mais vezes ao estádio.	6.73	2.50
F4	A experiência digital reforçou a minha ligação ao clube.	5.78	2.54
F5	Estou globalmente satisfeito com a minha experiência de bilhética digital.	8.55	1.58

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 11 – Resultados P6 (F6)

			Proporção de respostas (%)
F6	Qual foi o principal efeito da bilhética digital no seu comportamento como adepto?	Vou a mais jogos	32%
		Escolho lugares melhores	28%
		Compro com maior antecedência	23%
		Compro com menor antecedência	7%
		Vou a menos jogos	0%
		Nenhuma alteração relevante	10%
		Outro	0%

Fonte: Elaboração Própria

5. Discussão

Relativamente à Utilidade percebida ao longo da jornada (P1), os resultados apontam para utilidade moderada na fase de decisão e utilidade elevada nas fases de compra e acesso. Isto sugere que a bilhética digital cria valor sobretudo nos momentos operacionais da jornada (rapidez, fluidez, redução de filas), enquanto a decisão de ir ao jogo continua condicionada por fatores do próprio evento (interesse do jogo, horário, companhia, meteorologia). A literatura suporta esta leitura: quando os adeptos percecionam utilidade, a intenção de uso tende a aumentar (Marquez et al., 2020), em linha com o modelo TAM. A conveniência associada à compra à distância, sem deslocação prévia à bilheteira, reforça esse valor utilitário (Browning, 2019; Miranda, 2024). Em síntese, a utilidade concentra-se onde o digital simplifica tarefas e poupa tempo; na decisão, o seu peso é mais heterogéneo entre perfis de adeptos.

No que concerne à Facilidade de uso (usabilidade) (P2) - a jornada digital revelou-se facilitada em passos como login, pagamento/confirmação e gestão do bilhete (carteiras digitais/partilha), enquanto as filas virtuais surgem como principal ponto de fricção. A teoria explica este padrão: a facilidade de uso melhora a utilidade percebida e, indiretamente, a intenção de uso (Davis, 1989; Venkatesh e Davis, 2000). Assim, a robustez já alcançada em pagamento e *wallet* tende a elevar a utilidade percebida, mas instabilidades nas filas virtuais acabam por a comprometer. Em termos práticos, faz sentido priorizar capacidade e estabilidade dessas filas (sobretudo em jogos de maior procura) e a clareza/responsividade do mapa de lugares, mantendo o nível já alcançado nos restantes passos.

No aspeto Confiança e segurança (P3), a confiança operacional mostrou-se sólida no pagamento e na validação em dia de jogo, enquanto a privacidade de dados se revelou mais sensível, com opiniões mais divididas. Este padrão é comum em serviços digitais: o utilizador confia no que consegue verificar diretamente (pagamento, validação no torniquete), mas mantém maior cautela relativamente a processos menos visíveis, como o tratamento de dados. A literatura sublinha a confiança como fator crítico para o sucesso da bilhética digital e para a vantagem competitiva no comércio eletrónico (Tanrikulu e Celilbatur, 2013). Daqui decorrem duas linhas de ação: redundâncias e planos de contingência visíveis no acesso (para mitigar receios de falha de rede/torniquete) e comunicação clara sobre proteção de dados, políticas de retenção e suporte em caso de erro. Ambas reforçam a confiança e, por essa via, estabilizam a experiência.

Relativamente à questão acerca de Taxas, justiça e transparência (P4), a saliência da taxa revelou-se baixa para grande parte da amostra, pelo que a transparência e a justiça do preço foram avaliadas de forma moderada. A implicação é direta: quando existe informação clara e quando o adepto reconhece um benefício tangível (conveniência, rapidez, disponibilidade de lugar), a aceitação tende a ser superior. O estudo Marquez et al. (2020) mostra precisamente que a disponibilidade para pagar taxa de conveniência pode alimentar a utilidade percebida e, por essa via, influenciar a intenção de uso. Assim, políticas de explicitação de custos no *checkout* e mensagens que associem a taxa a benefícios concretos (e, quando aplicável, limites máximos) parecem particularmente relevantes para consolidar a perceção de justiça.

Em termos da Qualidade de serviço no acesso (P5), os resultados mostraram que a validação do bilhete digital (QR/NFC/cartão) foi bem avaliada, o que confirma a fiabilidade técnica do sistema. No entanto, a experiência não depende apenas da leitura do bilhete: o nível de filas e tempos de espera foi apontado como fator problemático, revelando que a perceção de qualidade do digital fica comprometida quando o processamento de entradas não acompanha o volume de adeptos em pico. Também o apoio do *staff* foi visto como satisfatório, mas com margem de melhoria, sobretudo na ajuda a resolver falhas técnicas ou dúvidas sobre o bilhete digital. Quando questionados sobre prioridades de melhoria, os adeptos referiram sobretudo a redução de filas/tempo de espera e a necessidade de reforçar a infraestrutura de torniquetes. Assim, ainda que a tecnologia de validação seja considerada robusta, o impacto positivo da bilhética digital só se concretiza totalmente se for acompanhado de gestão eficiente do fluxo de entrada e apoio humano eficaz. Este ponto reflete estudos que destacam a importância da qualidade de serviço como dimensão essencial da experiência do adepto (Marquez et al., 2020): não basta que a tecnologia funcione; é preciso que a sua implementação seja sustentada por operações que assegurem rapidez, fluidez e confiança em dia de jogo.

Finalmente, no que respeita aos Resultados da experiência (P6), a intenção de continuar a usar e a recomendação surgem altas, tal como a satisfação global, sinalizando consolidação do canal digital. Os efeitos comportamentais (ir mais vezes ao estádio, reforçar ligação ao clube) são positivos, mas não uniformes entre perfis. A literatura oferece uma leitura coerente: a utilidade percebida atua como principal motor da intenção de uso

(Marquez et al., 2020), enquanto a facilidade e a confiança reforçam esse caminho sobretudo de forma indireta (TAM).

No geral, é possível retirar uma mensagem transversal aos seis blocos: a bilhética digital melhora a experiência principalmente através de conveniência e fluidez. Para maximizar o seu impacto em comportamento e relação com o clube, importa consolidar usabilidade (filas virtuais), confiança (pagamento, privacidade, contingências) e qualidade de acesso, comunicando de forma transparente os benefícios e custos do canal digital. Estas conclusões estão alinhadas com a evidência que relaciona utilidade percebida com intenção de uso (Marquez et al., 2020) e com o papel central da conveniência e da eficiência operacional no sucesso da bilhética digital (Browning, 2019; Miranda, 2024).

Para encerrar a entrevista, os participantes responderam às perguntas abertas "Qual seria a melhoria prioritária que implementaria na bilhética digital?" e "Há algum aspeto relevante que não tenhamos abordado e que gostaria de acrescentar?". Surgiram pedidos de investimento nas ferramentas de filas de espera, maior transparência nas filas virtuais em jogos de elevada afluência, plataformas mais robustas e capacidade do site para aguentar picos de procura.

A mensagem é clara: em períodos de pico, a experiência degrada-se e isso altera a perceção de facilidade/fluidez observada no resto do processo. Em termos operacionais, os resultados sugerem reforçar a capacidade dos sistemas digitais nesses momentos e tornar mais transparente o funcionamento das filas virtuais. A disponibilização de informação clara — tempo estimado de espera, posição na fila, regras — pode reduzir a frustração e aumentar a perceção de controlo. Estas melhorias contribuem para maior facilidade de uso e, consequentemente, para o aumento da utilidade percebida, em linha com o TAM.

No acesso físico, "rapidez no processo de validação", "filas de espera à entrada", "facilidade de reconhecimento do bilhete/cartão digital" e "entradas específicas para bilhetes digitais" surgiram como prioridades. A solução passa por ativar mais torniquetes nos picos, criar portas dedicadas ao digital e reforçar a sinalética, com ganhos simultâneos na velocidade de entrada e na confiança operacional.

No plano da experiência de compra, foram solicitados processos mais simples e intuitivos, com menos etapas, mapas de lugares mais claros e opção de entrada em grupo, sinalizando a necessidade de reduzir fricção cognitiva (menos cliques, interfaces mais legíveis

e funcionalidades que acomodem a coordenação entre acompanhantes). Esta orientação é consistente com a literatura: maior facilidade de uso alimenta a utilidade percebida e, por essa via, a intenção de uso (Davis, 1989; Venkatesh e Davis, 2000; Marquez et al., 2020).

Surgiram ainda propostas de integração do bilhete com transporte público (descontos ou acesso direto ao metro/autocarro), o que amplia o valor do digital para além do estádio e reforça a conveniência da jornada porta-a-porta. Quanto mais o bilhete digital simplificar a vida do adepto, maior tende a ser a utilidade percebida (Browning, 2019; Miranda, 2024). Os participantes destacaram, também, vantagens práticas do digital - evitar perder o bilhete físico, guardar na carteira digital e enviar facilmente para amigos/família – o que corrobora os resultados de usabilidade e reforçando que partilha e *wallet* são propostas de valor centrais.

Alguns adeptos referiram que os tempos de espera no acesso diminuíram "nos últimos anos", associando essa melhoria à introdução do código QR e à digitalização. Esta perceção é coerente com a evidência técnica: os códigos QR podem ser lidos a partir de diferentes ângulos, possuem marcadores de posicionamento que aceleram o reconhecimento e incluem correção de erros, o que favorece leituras rápidas e fiáveis mesmo com algum desgaste do suporte. A combinação destes fatores ajuda a explicar entradas mais fluidas e justifica a continuação do investimento tecnológico.

Por fim, regista-se um segmento que se mantém fiel à bilheteira física. Dos 46 entrevistados, 6 não utilizam métodos digitais, indicando preferência por rotinas conhecidas e conveniência percebida na compra presencial. Surgiram ainda motivos como hábito e tradição e, em alguns casos, respostas que denotam falta de informação ou menor literacia digital. A gestão desta transição sugere um *onboarding* gradual: guias simples passo a passo (eventualmente em vídeo), apoio presencial em dia de jogo, métodos de pagamento diversificados e manutenção de canais alternativos mínimos para públicos menos digitais, a par de incentivos ligeiros que evidenciem o benefício do digital sem penalizar quem está a transitar.

No conjunto, as respostas abertas confirmam e aprofundam os dados recolhidos: a utilidade concentra-se na conveniência e na fluidez (P1); a jornada é fácil, com fricções localizadas nas filas virtuais (P2); a confiança é alta no que é visível (pagamento/validação), mas a privacidade requer clareza (P3); e a qualidade do acesso depende da capacidade operacional em momentos de elevada afluência (P5).

Em linha com Marquez et al. (2020), quanto maior a utilidade percebida, maior a intenção de uso. Por sua vez, conveniência e eficiência do canal (Browning, 2019; Miranda, 2024) sustentam essa utilidade. A existência de um grupo que persiste na bilheteira física mostra que a adoção total exige estratégias de transição e comunicação dedicadas, não apenas tecnologia.

Com base nesta análise, torna-se então possível responder às questões de investigação previamente definidas. No que respeita à primeira - qual é a perceção dos adeptos portugueses sobre a bilhética digital? - os resultados mostram uma perceção globalmente positiva, ancorada na conveniência e fluidez nas fases de compra e acesso, com níveis elevados de satisfação, recomendação e intenção de continuidade. Persistem, contudo, fricções específicas: filas virtuais em picos de procura, reservas quanto à privacidade de dados e perceções apenas moderadas de transparência/justiça quando existem taxas. Mantém-se ainda um segmento minoritário que prefere a compra presencial por hábito, conveniência percebida ou menor literacia digital.

Relativamente à segunda questão - que fatores melhor explicam essa perceção e a intenção de uso continuado? - destaca-se a utilidade percebida como determinante central (ganho de tempo e redução de esforço), potenciada por três dimensões: facilidade de uso (robusta em pagamento/gestão do bilhete, mas condicionada por filas virtuais); confiança/segurança (elevada no pagamento e na validação em dia de jogo, dependente de comunicação clara sobre tratamento de dados pessoais); e qualidade de serviço no acesso (onde a tecnologia funciona, mas a velocidade de entrada e o apoio do staff em grande afluência moldam a experiência). A transparência do preço e a associação de eventuais taxas a benefícios tangíveis reforçam a perceção de justiça e a aceitação.

Em termos práticos, os resultados sugerem que a consolidação do uso continuado exige alinhar tecnologia, operação e comunicação ao longo de toda a jornada: estabilizar filas virtuais em picos, simplificar interfaces e mapa de lugares, gerir fluxos de entrada com reforço visível de staff, explicitar custos e políticas de dados, e apoiar perfis menos digitais através de percursos de *onboarding*. Neste enquadramento, a bilhética digital afirma-se como um vetor eficaz de melhoria da experiência do adepto, desde que acompanhada por condições operacionais e comunicacionais que maximizem a sua utilidade percebida.

6. Conclusão

Esta dissertação partiu de uma evidência simples no quotidiano do adepto. Comprar e usar um bilhete já não coincide apenas com a ida à bilheteira. A escolha do lugar acontece no telemóvel, o pagamento confirma de imediato e a entrada faz-se com validação digital. Esta mudança integra um movimento mais amplo de transformação digital que atravessa a vida privada e profissional e altera rotinas, estruturas e expectativas (Allmer et al., 2015; Reis et al., 2018; Loebbecke e Picot, 2015). Em Portugal, onde o futebol ocupa um lugar central na cultura e nos media, compreender o efeito desta transição na relação entre clubes e adeptos tornou-se especialmente relevante (Neves, 2013).

O estudo assentou num enquadramento conceptual e teórico claro. A adoção tecnológica pode reforçar vantagem competitiva e acelerar inovação quando se liga a necessidades reais e a operações capazes de entregar valor de forma consistente (Spanjol et al., 2018). Ao mesmo tempo, a literatura aponta o paradoxo da digitalização. Investimentos em tecnologia não garantem, por si só, melhores resultados quando processos, competências e comunicação não acompanham a mudança (Gebauer et al., 2020; Kohtamäki et al., 2020; Volberda et al., 2021). A bilhética situa-se neste cruzamento entre promessa e execução. É fonte de receita e ponto de contacto decisivo, em que o adepto co-produz a experiência e contribui para o financiamento do espetáculo (Chappelet, 2013; Howard e Crompton, 2004).

Com este enquadramento, a investigação adotou e adaptou o modelo de Marquez et al. (2020) para a bilhética digital. As dimensões centrais foram utilidade percebida, facilidade de uso, confiança e segurança, disposição para pagar taxas e qualidade do serviço. Recolheram-se dados primários junto de adeptos, através de entrevistas semiestruturadas que combinaram itens em escala com perguntas abertas. A análise integrou médias e DP por item e secção, percentagens nas questões fechadas e leitura qualitativa das respostas abertas.

Os resultados permitem responder às duas questões de investigação. Quanto à perceção dos adeptos, o retrato é globalmente positivo e apoia a ideia de que a bilhética digital melhora a experiência sobretudo pela conveniência e pela fluidez. O ganho de tempo e a redução de esforço surgem como elementos centrais. Persistem, no entanto, fricções específicas. As filas virtuais degradam a experiência em picos de procura. A privacidade de dados exige comunicação mais clara. A transparência de preço fica apenas moderada quando existem taxas pouco explicadas. Mantém-se ainda um segmento minoritário que prefere a compra presencial por hábito, por perceção de maior controlo ou por menor literacia digital.

Quanto aos fatores que explicam melhor essa perceção e a intenção de uso continuado, a utilidade percebida destaca-se como determinante principal. Esta utilidade cresce quando a facilidade de uso se mantém estável do início ao fim, quando a confiança no pagamento e na validação de entrada é evidente e quando a qualidade do acesso resiste a momentos de elevada afluência. A clareza do preço e a associação de taxas a benefícios compreensíveis reforçam a sensação de justiça e aumentam a aceitação. Estas relações alinham com a literatura que liga utilidade à intenção de uso e sublinham o papel da conveniência e da eficiência operacional no sucesso da bilhética digital, confirmando o enquadramento de Marquez et al. (2020) e a evidência setorial recente sobre processos de compra e acesso (Marquez et al., 2020; Browning, 2019; Miranda, 2024).

Os contributos teóricos são dois. Primeiro, o estudo valida e adapta o modelo de adoção de Marquez et al. (2020) ao contexto do futebol profissional em Portugal, mostrando que a utilidade percebida mantém primazia, mas depende de condições operacionais e comunicacionais que a potenciam ou a fragilizam. Segundo, aproxima a discussão do paradoxo da digitalização ao domínio da bilhética ao evidenciar que tecnologia sem capacidade de pico, sem desenho claro de filas virtuais e sem transparência informativa converte-se em fricção e dilui a promessa de experiência fluida.

As implicações práticas são diretas para clubes e organizadores. Importa estabilizar o desempenho das plataformas em períodos de maior procura e tornar as filas virtuais previsíveis com informação sobre posição e tempo estimado de espera. Convém simplificar a escolha de lugares e reduzir passos desnecessários na compra. É aconselhável gerir fluxos de entrada com reforço visível de staff quando a afluência cresce. É prudente comunicar com clareza custos, políticas de dados e planos de contingência. Faz sentido criar percursos de *onboarding* para perfis menos digitais e manter canais alternativos que assegurem inclusão. Estas medidas aumentam facilidade de uso e confiança. Ao fazê-lo, ampliam utilidade percebida e sustentam a continuidade de uso.

Em síntese, a bilhética digital afirma-se como vetor de melhoria da experiência do adepto e como peça relevante do modelo de receitas dos clubes. O seu valor realiza-se quando tecnologia, operação e comunicação caminham juntas. É nessa convergência que a transformação digital deixa de ser promessa e se traduz em confiança, comodidade e justiça percebida. Para o futebol português, a prioridade não é apenas investir em sistemas. É torná-los úteis, simples, confiáveis e claros no preço em cada momento da jornada do adepto.

6.1. Limitações e Perspetivas para Futura Investigação

Sem desvalorizar os contributos deste trabalho, importa explicitar um conjunto de limites que condicionam o alcance e a robustez das conclusões apresentadas. A amostra é algo reduzida e pouco diversa, com predominância masculina e variação etária limitada, o que dificulta a generalização para o universo de adeptos. O desenho é transversal, assente em medições num único momento, o que não permite inferir evolução temporal nem sustentar relações causais com confiança. As respostas resultam de autorrelato, ficando sujeitas a desejabilidade social e a recordação imperfeita, sobretudo em temas sensíveis como privacidade e preço. Acresce a possibilidade de viés do entrevistador, uma vez que o formato semiestruturado pode introduzir diferenças na forma de colocar perguntas e na interpretação das respostas abertas.

Para ultrapassar estes limites, recomenda-se a recolha de amostras maiores e estratificadas por género, idade, frequência de ida ao estádio, estatuto de sócio e níveis de literacia digital, de modo a aumentar a representatividade e a permitir comparações entre segmentos. Seria valioso alargar o estudo a vários países para contrastar a perspetiva dos adeptos portugueses com contextos distintos e identificar padrões comuns e especificidades nacionais. Propõe-se ainda a integração de dados comportamentais, combinando questionários com registos de compra, métricas de fila virtual e tempos de entrada, o que possibilita triangulação de evidência e leitura mais fina da relação entre perceções e comportamentos.

Referências

Alexandre Pereira. (2025, Agosto). FC Porto e Sporting baixam preço de bilhetes para adeptos visitantes. *A Bola*. Acedido em 4 de setembro de 2025, de https://www.abola.pt/noticias/fc-porto-e-sporting-baixam-preco-de-bilhetes-para-adeptos-visitantes-20250825164802644O3

Allmer, T., Sevignani, S., & Prodnik, J. A. (2015). Mapping Approaches to User Participation and Digital Labour: A Critical perspective. In *Palgrave Macmillan UK eBooks* (pp. 153–171). https://doi.org/10.1057/9781137478573_9

António Miranda. (2024). *The Future of Fan Experience: How Will Digital Improve the Fan Experience? Will It Bring Risks to Enjoy The Match Itself?* [Dissertação, Nova SBE]. http://hdl.handle.net/10362/177698

Armando Jorge Gonçalves De Almeida Neves. (2013). *O Fenómeno do Futebol em Portugal - Estudo de Caso Concelho da Guarda* [Dissertação]. Instituto de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior.

Bakos, Y. (1998). The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*, *41*(8), 35–42. https://doi.org/10.1145/280324.280330

Barua, A. (2013). Methods for Decision-Making in Survey Questionnaires based on Likert scale. *Journal of Asian Scientific Research*, *3*(1), 35–38. http://www.aessweb.com/pdf-files/35-38.pdf

Bond, A. J., Cockayne, D., Ludvigsen, J. A. L., Maguire, K., Parnell, D., Plumley, D., Widdop, P., & Wilson, R. (2022). COVID-19: The Return of Football fans. *Managing Sport and Leisure*, 27(1–2), 108–118. https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1841449

Borland, J. (2003). Demand for Sport. *Oxford Review of Economic Policy*, *19*(4), 478–502. https://doi.org/10.1093/oxrep/19.4.478

Brian McKenna. (2014). SAP helps Germany Lift the World Cup. *ComputerWeekly.com*. https://www.computerweekly.com/news/2240224421/SAP-helps-Germany-lift-the-World-Cup

Browning, C. (2019). *Connecting Artists to fans: Concert Ticketing in the Digital Age*. Purchase College State University of New York.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Buraimo, B., & Simmons, R. (2008). Do Sports Fans Really Value Uncertainty of Outcome? Evidence from the English Premier League. *International Journal of Sport Finance*, *3*(3), 146–155. http://clok.uclan.ac.uk/4676/

Buraimo, B., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). English Football. *Journal of Sports Economics*, *7*(1), 29–46. https://doi.org/10.1177/1527002505282911

Cabrilo, S., & Dahms, S. (2018). How Strategic Knowledge Management Drives Intellectual Capital to Superior Innovation and Market Performance. *Journal of Knowledge Management*, *22*(3), 621–648. https://doi.org/10.1108/jkm-07-2017-0309

Chappelet, J. (2013). Managing Sport Business: An Introduction. *European Sport Management Quarterly*, *13*(5), 602–604. https://doi.org/10.1080/16184742.2013.837085

Coreynen, W., Matthyssens, P., Van Bockhaven, W., 2017. Boosting Servitization Through Digitization: Pathways and Dynamic Resource Configurations for Manufacturers. *Industrial Marketing Management,* 60, 42-53. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.012.

Costa, J., & Pereira, D. (2009). Perfil e Padrões de Prática dos Fisioterapeutas no Futebol em Portugal: Um Estudo Observacional. *Revista Portuguesa de Fisioterapia no Desporto*, 3(1), 6–11.

Courty, P. (2000). An Economic Guide to Ticket Pricing in the Entertainment Industry. *Recherches Économiques De Louvain*, 66(2), 167–192. https://doi.org/10.1017/s0770451800083858

Courty, P. (2003). Some Economics of Ticket Resale. *The Journal of Economic Perspectives*, *17*(2), 85–97. https://doi.org/10.1257/089533003765888449

Cuzzocrea A., I.-Y. Song, & K. C. C. D. Davis. (2011) . Analytics Over Large-scale Multidimensional Data: the Big Data Revolution! . In *Proceedings of the ACM 14th International Workshop on Data Warehousing and OLAP (DOLAP '11)* (pp. 101–104). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/2064676

Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, *13*(3), 319. https://doi.org/10.2307/249008

Diehl, M. A., Drayer, J., & Maxcy, J. G. (2016). On the Demand for Live Sport Contests: Insights from the Secondary Market for National Football League tickets. *Journal of Sport Management*, 30(1), 82–94. https://doi.org/10.1123/JSM.2014-0034

Digital Maturity Action Fields for SMES in Developing Economies. (2023). *Journal of Environmental Science Computer Science and Engineering & Technology*, *12*(3). https://doi.org/10.24214/jecet.b.12.3.10114

Dutta, A. (2019). Capacity Allocation of Game Tickets Using Dynamic Pricing. *Data*, 4(4), 141. https://doi.org/10.3390/data4040141

EY Portugal. (2025). Anuário do Futebol Profissional português: Época 2023–24 (8.ª ed.). https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/pt-pt/newsroom/2025/03/document/ey_anuarioligaportugal2023_24_af.pdf

F. C. Porto anuncia mudanças na venda de bilhetes para os jogos de todas as modalidades. (2025). *JN*. Acedido em 4 de setembro de 2025, de https://www.jn.pt/desporto/artigo/f-c-

porto-anuncia-mudancas-na-venda-de-bilhetes-para-os-jogos-de-todas-as-modalidades/17751799

Faria, J. (2024, 15 de maio). Três grandes arrecadam 73 milhões de euros em bilhética. *Jornal de Notícias*. Acedido em 4 de setembro de 2025, de https://www.jn.pt/desporto/artigo/tres-grandes-arrecadam-73-milhoes-de-euros-em-bilhetica/17817910

Federação Portuguesa de Futebol. (2023). *Relatório de Benchmarking: Época 2022/2023*. https://www.fpf.pt/pt/DownloadDocument.ashx?id=25204

FitzGerald, E., Ferguson, R., Adams, A., Gaved, M., Mor, Y., & Thomas, R. (2013). Augmented Reality and Mobile Learning. *International Journal of Mobile and Blended Learning*, *5*(4), 43–58. https://doi.org/10.4018/ijmbl.2013100103

Gebauer, H., Arzt, A., Kohtamäki, M., Lamprecht, C., Parida, V., Witell, L., & Wortmann, F. (2020). How to Convert Digital Offerings into Revenue Enhancement – Conceptualizing Business Model Dynamics Through Explorative Case Studies. *Industrial Marketing Management*, *91*, 429–441. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.006

Goksøyr, M. (2014). Hva er fotball?. *Universitetsforlaget*.

Gong, S. (2023). Digital Transformation of Supply Chain Management in Retail and E-commerce. *International Journal of Retail & Distribution Management*. https://doi.org/10.1108/ijrdm-02-2023-0076

Howard, D. R., & Crompton, J. L. (2004). Tactics Used by Sports Organizations in the United States to Increase Ticket Sales. *Managing Leisure*, *9*(2), 87–95. https://doi.org/10.1080/13606710410001709617

Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D., & Parida, V. (2020). Transforming Provider-customer Relationships in Digital Servitization: A Relational View on Digitalization. *Industrial Marketing Management*, *89*, 306–325. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.004

Kemper, C., & Breuer, C. (2016). Dynamic Ticket Pricing and the Impact of Time – an Analysis of Price Paths of the English Soccer Club Derby County. *European Sport Management Quarterly*, 16(2), 233–253. https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1129548

Kemper, C., & Breuer, C. (2016). How Efficient is Dynamic Pricing for Sport Events? Designing a Dynamic Pricing Model for Bayern Munich. *International Journal of Sport Finance*, 11(1), 4–25.

Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P. C., & Gebauer, H. (2020). The Relationship Between Digitalization and Servitization: The Role of Servitization in Capturing the Financial Potential of Digitalization. *Technological Forecasting and Social Change*, *151*, 119804. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119804

Kormoczi, R. (2020, June). What is the Digital Age? *Times International.* https://timesinternational.net/the-digital-age/#How_will_the_Digital_Age_impact_our_lives

Leinwand, P., & Mani, M. M. (2021, March). Digitizing Isn't the Same as Digital Transformation. *Harvard Business Review.* https://hbr.org/2021/03/digitizing-isnt-the-same-as-digital-transformation

Leonardo Reis. (2016). *Perfil do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol: Uma Proposta de Modelo de Formação* [Dissertação, Universidade de Lisboa]. http://hdl.handle.net/10400.5/11991

Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on Societal and Business Model Transformation Arising from Digitization and Big Data Analytics: A Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *24*(3), 149–157. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.002

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2004). *Service Marketing : People, Technology, Strategy* (5th ed.). Pearson/Prentice Hall. https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/8769/slug/service-marketing-6-e-people-technology-strategy.html

Lübeck, R. M., Wittmann, M. L., & Battistella, L. F. (2012). Electronic Ticketing System as a Process of Innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(1), 17–30. https://doi.org/10.4067/s0718-27242012000100002

Lyytinen, K., Nambisan, S., & Yoo, Y. (2020). *A Transdisciplinary Research Agenda for Digital Innovation: Key Themes and Directions for Future Research*. In Edward Elgar Publishing eBooks. https://doi.org/10.4337/9781788119986.00034

Marquez, A., Cianfrone, B. A., & Kellison, T. (2020). Factors Affecting Spectators' Adoption of Digital Ticketing: the Case of Interscholastic Sports. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *21*(3), 527–541. https://doi.org/10.1108/ijsms-07-2019-0080

Martinez, M. N., & Bartholomew, M. J. (2017). What Does It "Mean"? A Review of Interpreting and Calculating Different Types of Means and Standard Deviations. *Pharmaceutics*, 9(2), 14. https://doi.org/10.3390/pharmaceutics9020014

Mathieu, A., & Löfgren, T. (2018). Persuasive Marketing Communications : Football Organizations Pursuit of Increased Attendance Levels Through Season Ticket Sales. http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1212633

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: the Management Revolution. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution

Morakanyane, Resego; Grace, Audrey A.; and O'Reilly, Philip (2017), Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *BLED 2017 Proceeding,. 21*. http://aisel.aisnet.org/bled2017/21

Mustak, M., Salminen, J., Plé, L., & Wirtz, J. (2021). Artificial Intelligence in Marketing: Topic Modeling, Scientometric Analysis, and Research Agenda. *Journal of Business Research*, *124*, 389–404. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.044

Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The Digital Transformation of Innovation and Entrepreneurship: Progress, Challenges and Key themes. *Research Policy*, *48*(8), 103773. https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018

Nuriddinov, A. N. (2023). Use of Digital Sports Technologies in Sports Television. *American Journal of Social Sciences and Humanity Research*, *03*(11), 208–2019.

Omol, E. J. (2023). Organizational Digital Transformation: From Evolution to Future Trends. *Digital Transformation and Society*, *3*(3), 240–256. https://doi.org/10.1108/dts-08-2023-0061

Owoseni, A. (2023). What is Digital Transformation? Investigating the Metaphorical Meaning of Digital Transformation and Why It Matters. *Digital Transformation and Society*, *2*(1), 78–96. https://doi.org/10.1108/dts-10-2022-0049

Patel, R. (2018). Indices for Dynamic Pricing in the Event Ticketing Industry. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3149231

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications.

PwC. (2019). At The Gate and Beyond: Outlook for the Sports Market in North America through 2023. In *PwC's Sports Outlook*.

Quansah, T. K., Buraimo, B., & Lang, M. (2023). Determining the Price of Football: An Analysis of Matchday Ticket Prices in the English Premier League. *European Sport Management Quarterly*, 24(3), 764–784. https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2191633

Ratten, V. (2020). Sport Technology: A commentary. *The Journal of High Technology Management Research*, *31*(1), 100383. https://doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100383

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. In: Rocha, Á., Adeli, H., Reis, L.P., Costanzo, S. (eds) Trends and Advances in Information Systems and Technologies. WorldCIST'18 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 745. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41

Rui Rocha. (2016). *A Correlação Entre a Performance Económico-Financeira e a Performance Desportiva dos Clubes de Futebol: o Caso dos Três Grandes em Portugal* [Dissertação, ISCTE]. http://hdl.handle.net/10071/13513

Solanellas, F., Muñoz, J., & Petchamé, J. (2022). An Examination of Ticket Pricing in a Multidisciplinary Sports Mega-Event. *Economies*, *10*(12), 322. https://doi.org/10.3390/economies10120322

Spanjol, J., Xiao, Y., Welzenbach, L. (2018). Innovation and Strategy. In *Successive Innovation in Digital and Physical Products: Synthesis, Conceptual Framework, and Research Directions* (Vol. 15, pp 31–62). Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S1548-6435201815

Sport Lisboa e Benfica. (2025). Perguntas frequentes. Acedido em 4 de setembro de 2025, de https://www.slbenfica.pt/pt-pt/apoio/faqs

Sporting Clube de Portugal. (2025). Dúvidas. Acedido em 4 de setembro de 2025, de https://www.sporting.pt/pt/ajuda/bilhetes

Tanrikulu, Z., & Celilbatur, N. (2013). Trust Factors Affecting E-Ticket Purchasing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *73*, 115–119. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.030

Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2023). Best Practices for Digital Transformation Based on a Systematic Literature Review. *Digital Transformation and Society*, *2*(2), 104–128. https://doi.org/10.1108/dts-11-2022-0057

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, *46*(2), 186–204. https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926

Verganti, R., Vendraminelli, L., & Iansiti, M. (2020). Innovation and Design in the Age of Artificial Intelligence. *Journal of Product Innovation Management*, *37*(3), 212–227. https://doi.org/10.1111/jpim.12523

Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Vitor Maçãs. (2006). *O Director Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal* [Tese de Doutoramento]. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Volberda, H.W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O.R., Birkinshaw, J. (2021) . Strategizing in a Digital World: Overcoming Cognitive Barriers, Reconfiguring Routines and Introducing New Organizational Forms. *Long Range Planning*. 54 (5), 1–18. https:// doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110.

Wamba-Taguimdje, S., Wamba, S. F., Kamdjoug, J. R. K., & Wanko, C. E. T. (2020). Influence of Artificial Intelligence (AI) on Firm Performance: The Business Value of AI-based Transformation Projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893–1924. https://doi.org/10.1108/bpmj-10-2019-0411

Weller, S. C., Vickers, B., Bernard, H. R., Blackburn, A. M., Borgatti, S., Gravlee, C. C., & Johnson, J. C. (2018). Open-Ended Interview Questions and Saturation. *PLoS ONE*, *13*(6), e0198606. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0198606

Woratschek, H., Kaiser, M., Durchholz, C., & Strobel, T. (2020). Preisaufschläge Für Die Sportliche Relevanz. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 50(3), 406–416. https://doi.org/10.1007/s12662-020-00661-y

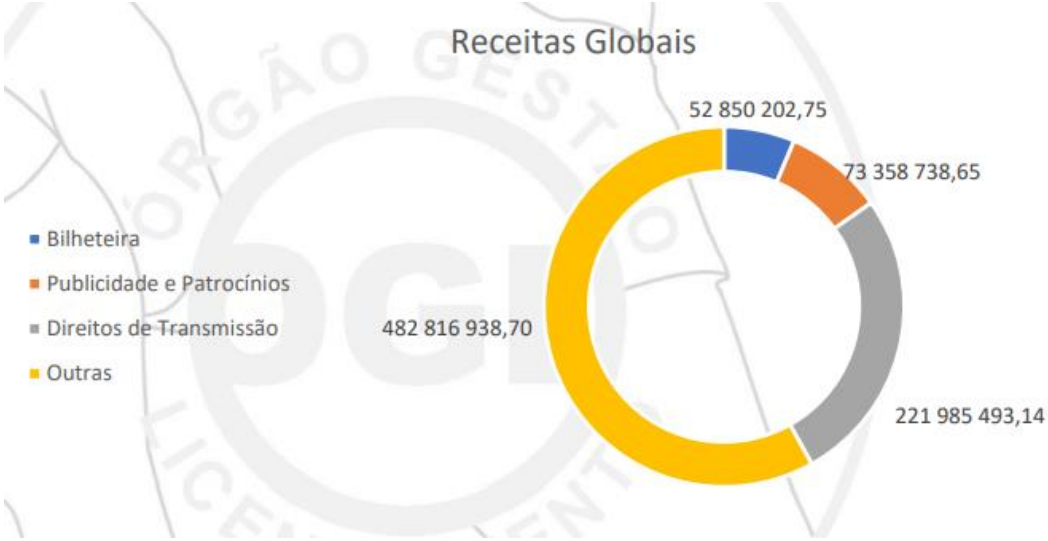
Xie, J., & Shugan, S. M. (2001). Electronic Tickets, Smart Cards, and Online Prepayments: When and How to Advance Sell. *Marketing Science*, 20(3), 219–243. https://doi.org/10.1287/mksc.20.3.219.9765

Yilmaz, O., Easley, R. F., & Ferguson, M. (2022). The Future of Sports Ticketing: Technologies, Data, and New Strategies. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4260366

Younis, D. (2021). *The Impact of Digital Transformation on the Football Fan Experience: an Analysis of How Football Clubs Could Improve Their Monetization Through Digital Fan Engagement*. [Dissertação, Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)]. https://sonar.rero.ch/hesso/documents/319713

7. Anexos

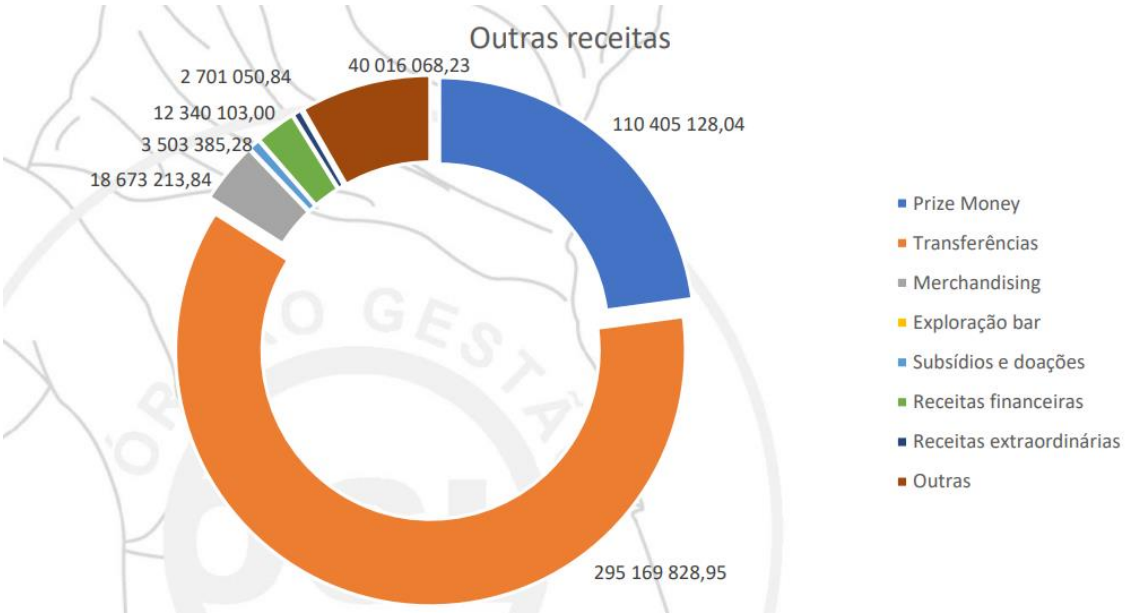
Anexo 1 – Receitas Globais dos clubes inquiridos no Benchmarking realizado pela Federação Portuguesa de Futebol – Época 2022/2023



Fonte: Federação Portuguesa de Futebol, 2023

De acordo com o Relatório de Benchmarking da Federação Portuguesa de Futebol (Época 2022/2023), as receitas agregadas dos clubes inquiridos totalizaram €831,01 M. A composição foi a seguinte: Outras €483 M (58,1%), Direitos de Transmissão €222 M (26,7%), Publicidade e Patrocínios €73 M (8,8%) e Bilhética €53 M (6,4%) - valores expressos em milhões de euros.

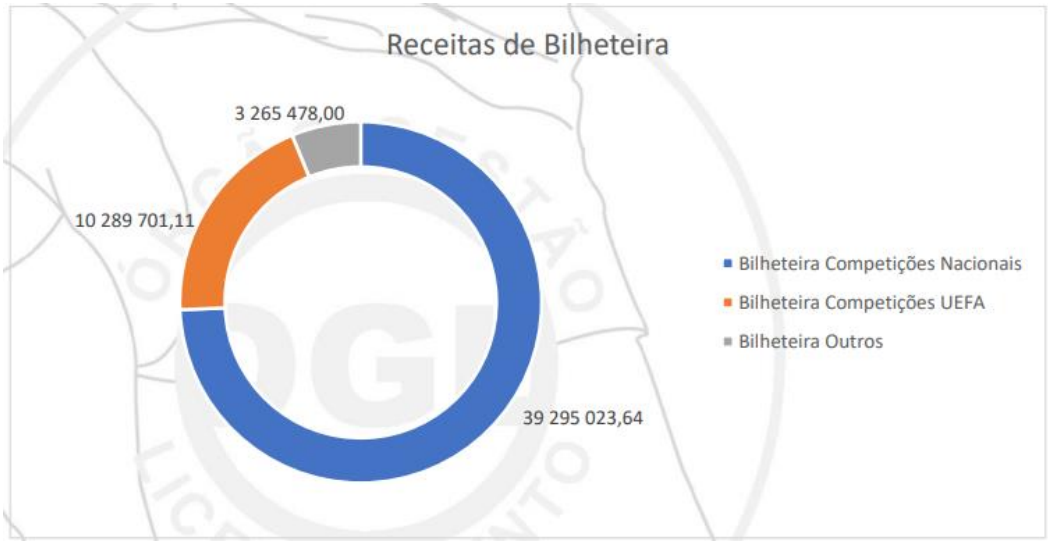
Anexo 2 – Detalhe da Rubrica "Outras" das Receitas Globais presente no Benchmarking realizado pela Federação Portuguesa de Futebol – Época 2022/2023



Fonte: Federação Portuguesa de Futebol, 2023

Na rubrica "Outras receitas" (total €482,82 M), destacam-se as Transferências (€295,2 M; 61,1%) e o *Prize Money* (Prémios de Competição) (€110,4 M; 22,9%). Seguem-se Outras (€40,0 M; 8,3%), *Merchandising* (€18,7 M; 3,9%), Subsídios e doações (€3,5 M; 0,7%), Receitas financeiras (€12,3 M; 2,6%) e Receitas Extraordinárias (€2,7 M; 0,6%) - valores em milhões de euros.

Anexo 3 – Receitas de Bilheteira dos clubes inquiridos no Benchmarking realizado pela Federação Portuguesa de Futebol – Época 2022/2023



Fonte: Federação Portuguesa de Futebol, 2023

Nas Receitas de Bilheteira (total €52,85 M), destacam-se: Competições Nacionais €39,3 M (74,4%), Competições UEFA €10,3 M (19,5%) e Outros €3,3 M (6,2%) - valores em milhões de euros.

Anexo 4 – Preços médios entre jornadas (época 2023/2024)

Sociedades Desportivas com maior diferencial de preços médios entre jornadas

Equipa	Máximo	Mínimo	Diferença
Sporting CP	€59	€15	€44
Gil Vicente FC	€56	€14	€43
FC Porto	€54	€23	€32
Boavista FC	€47	€17	€30
Moreirense FC	€43	€18	€25
Liga Portugal Betclic	**€37**	**€16**	**€21**

Fonte: EY Portugal, 2025

Anexo 5 – Guião da Entrevista

Muito obrigado(a) pela disponibilidade. Esta entrevista destina-se exclusivamente a fins académicos. Os dados serão tratados de forma confidencial e anónima. A participação é voluntária e pode não responder a qualquer questão ou interromper quando entender.

1. Qual é a sua idade (em anos)?
2. Qual é o seu género? (pode optar por não indicar)
3. Em média, quantas vezes por ano assiste a jogos no estádio?
    - 1–2
    - 3–5
    - 6–10
    - 11–15
    - 16 ou mais
4. Por que canal costuma adquirir bilhetes?
    - Aplicação oficial do clube
    - Website oficial do clube
    - Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)
    - Lugar anual / cartão de época
    - Hospitalidade / Corporate (camarote, business seats)
    - Marketplace de revenda (Ex. Viagogo)
    - Outro:

[P1] Utilidade percebida ao longo da jornada

Escala para A1–A3: 1 = Nenhuma utilidade … 10 = Utilidade máxima

5. A1. Utilizar bilhética digital ajudou-me a decidir ir ao jogo.

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. A2. No momento da compra, a bilhética digital foi-me útil.

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. A3. No acesso ao estádio, a bilhética digital foi-me útil.

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. A4. Em que aspeto(s) sentiu utilidade? (opções — assinale todas as que se aplicam)
    - Conveniência/rapidez
    - Evitar filas
    - Decidir em cima da hora
    - Comprar em grupo
    - Mapa de lugares claro
    - Confirmação imediata
    - Guardar na carteira digital
    - Partilhar bilhete com outra pessoa
    - Outro:

[P2] Facilidade de uso (usabilidade)

Escala para B1–B5: 1 = Muito difícil … 10 = Muito fácil

9. B1. Aceder/entrar na conta (registo e autenticação) foi…

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. B2. As filas virtuais durante a compra foram…

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. B3. Selecionar o lugar no mapa do estádio foi…

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. B4. Efetuar o pagamento e receber confirmação foi…

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. B5. A gestão do bilhete (guardar em carteira digital ou transferir) foi…

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. B6. Em que passo sentiu maior dificuldade na compra? (opções — assinale todas as que se aplicam)
    - Registo/autenticação
    - Filas virtuais
    - Mapa de lugares
    - Pagamento

- Gestão do bilhete
- Nenhum
- Outro:

[P3] Confiança e segurança

Escala para C1–C4: 1 = Discordo totalmente … 10 = Concordo totalmente

15. C1. Senti segurança no pagamento online do bilhete digital.

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. C2. Confio na proteção dos meus dados pessoais na plataforma de bilhética.

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. C3. Considerei baixo o risco de fraude (phishing, clonagem, uso indevido).

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. C4. Confio que o bilhete digital será validado sem problemas no acesso ao estádio.

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. C5. Que preocupação foi mais relevante para si nesta compra? (opções — assinale todas as que se aplicam)
    - Falha no pagamento
    - Perda do bilhete/telemóvel
    - Falha de rede/torniquete na entrada
    - Fraude/phishing
    - Problemas com reembolsos/adiamentos
    - Nenhuma
    - Outro:

[P4] Taxas, justiça e transparência

Escala para D1–D3: 1 = Nada transparente/justo / Não influenciou … 10 = Muito transparente/justo / Influenciou muito

20. D0. Na sua compra mais recente existiu taxa de serviço?
    - Sim
    - Não
    - Não sei
21. D1. A informação sobre a taxa foi transparente.

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. D2. O preço final, incluindo a taxa, pareceu-me justo.

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23. D3. A taxa de conveniência influenciou a minha decisão de compra (antecedência, canal ou ir/não ir).

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[P5] Qualidade de serviço no acesso

Escala para E1–E4: 1 = Muito insatisfatório … 10 = Excelente

24. E1. Como avalia o funcionamento da validação do bilhete (QR/NFC/cartão) à entrada?

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25. E2. Como avalia o nível de filas e os tempos de espera nos acessos ao estádio?

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

26. E3. Como avalia a clareza da sinalética e da orientação na zona de entrada?

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

27. E4. Como avalia a eficácia do apoio prestado pelo staff na entrada?

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

28. E5. Qual destes aspeto(s) considera que mais carece de melhoria? (opções — assinale todas as que se aplicam)
    - Validação do bilhete
    - Filas/tempo de espera
    - Sinalética/orientação

- Apoio do staff
- Infraestrutura/torniquetes
- Nenhuma
- Outro:

[P6] Resultados da experiência

Escala para F1–F5: 1 = Discordo totalmente … 10 = Concordo totalmente

29. F1. Pretendo continuar a utilizar a bilhética digital nos próximos jogos.

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

30. F2. Recomendaria a bilhética digital a outros adeptos.

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

31. F3. A bilhética digital levou-me a ir mais vezes ao estádio.

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

32. F4. A experiência digital reforçou a minha ligação ao clube.

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

33. F5. Estou globalmente satisfeito com a minha experiência de bilhética digital.

    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

34. F6. Qual foi o principal efeito da bilhética digital no seu comportamento como adepto? (opções — assinale todas as que se aplicam)
    - Compro com maior antecedência
    - Compro com menor antecedência
    - Vou a mais jogos
    - Vou a menos jogos
    - Escolho lugares melhores
    - Nenhuma alteração relevante
    - Outro:

35. Qual seria a melhoria prioritária que implementaria na bilhética digital?

36. Há algum aspeto relevante que não tenhamos abordado e que gostaria de acrescentar?

Anexo 6 – Dados Recolhidos e Trabalhados no Microsoft Excel

Un	Qual é a sua idade?	Qual é o seu género?	Em média, quantas vezes por ano assiste a jogos no estádio?	Por que canal costuma adquirir bilhetes?
1	25	Feminino	6-10	Website oficial do clube, Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)
2	21	Feminino	3-5	Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial), Lugar anual / cartão de época
3	22	Masculino	3-5	Website oficial do clube, Aplicação oficial do clube
4	25	Masculino	3-5	Website oficial do clube, Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)
5	22	Masculino	16 ou mais	Website oficial do clube, Lugar anual / cartão de época
6	25	Masculino	11-15	Lugar anual / cartão de época
7	25	Masculino	1-2	Website oficial do clube, Aplicação oficial do clube
8	20	Masculino	1-2	Aplicação oficial do clube, Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)
9	25	Masculino	1-2	Website oficial do clube
10	22	Masculino	6-10	Website oficial do clube
11	26	Masculino	6-10	Website oficial do clube
12	23	Masculino	1-2	Website oficial do clube, Aplicação oficial do clube
13	24	Feminino	1-2	Aplicação oficial do clube
14	23	Masculino	1-2	Website oficial do clube
15	26	Masculino	6-10	Website oficial do clube, Aplicação oficial do clube
16	25	Masculino	11-15	Website oficial do clube, Aplicação oficial do clube
17	23	Masculino	3-5	Website oficial do clube, Aplicação oficial do clube
18	25	Masculino	3-5	Website oficial do clube
19	24	Masculino	3-5	Lugar anual / cartão de época
20	26	Masculino	16 ou mais	Aplicação oficial do clube, Lugar anual / cartão de época
21	23	Masculino	1-2	Aplicação oficial do clube
22	22	Masculino	1-2	Website oficial do clube, Aplicação oficial do clube
23	24	Feminino	1-2	Website oficial do clube, Aplicação oficial do clube
24	25	Masculino	6-10	Website oficial do clube, Aplicação oficial do clube, Marketplace de revenda (Ex. Viagogo)
25	24	Masculino	1-2	Website oficial do clube
26	30	Masculino	1-2	Website oficial do clube
27	38	Masculino	3-5	Website oficial do clube
28	23	Masculino	1-2	Website oficial do clube, Aplicação oficial do clube
29	58	Masculino	1-2	Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)
30	45	Feminino	3-5	Website oficial do clube
31	31	Masculino	3-5	Website oficial do clube, Aplicação oficial do clube
32	41	Masculino	1-2	Website oficial do clube
33	24	Masculino	16 ou mais	Aplicação oficial do clube, Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)
34	31	Feminino	3-5	Website oficial do clube, Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)
35	32	Masculino	11-15	Website oficial do clube, Aplicação oficial do clube, Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)
36	28	Masculino	3-5	Website oficial do clube
37	54	Masculino	1-2	Website oficial do clube
38	31	Masculino	3-5	Website oficial do clube, Marketplace de revenda (Ex. Viagogo)
39	53	Feminino	3-5	Website oficial do clube
40	24	Masculino	16 ou mais	Website oficial do clube, Lugar anual / cartão de época
41	61	Masculino	11-15	Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)
42	58	Masculino	11-15	Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)
43	62	Masculino	6-10	Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)
44	66	Masculino	6-10	Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)
45	47	Masculino	11-15	Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)
46	43	Masculino	6-10	Bilheteira física do estádio (inclui Loja Oficial)

A1. Utilizar bilhética digital ajudou-me a decidir ir ao jogo.	A2. No momento da compra, a bilhética digital foi-me útil.	A3. No acesso ao estádio, a bilhética digital foi-me útil.	A4. Em que aspeto(s) sentiu utilidade? (opções — assinale todas as que se aplicam)
8	10	10	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Decidir em cima da hora, Mapa de lugares claro
3	8	4	Evitar filas, Comprar em grupo, Mapa de lugares claro, Guardar na carteira digital
10	10	10	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Comprar em grupo, Mapa de lugares claro, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital
4	10	10	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Comprar em grupo, Mapa de lugares claro, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital
8	8	9	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Comprar em grupo, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital, Partilhar bilhete com outra pessoa
2	5	10	Conveniência/rapidez, Evitar filas
5	10	10	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital, Partilhar bilhete com outra pessoa
7	9	8	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital, Partilhar bilhete com outra pessoa
3	8	9	Conveniência/rapidez, Evitar filas
7	10	10	Conveniência/rapidez, Decidir em cima da hora
7	8	9	Mapa de lugares claro, Guardar na carteira digital
10	10	10	Conveniência/rapidez, Mapa de lugares claro
6	10	8	Conveniência/rapidez, Mapa de lugares claro, Guardar na carteira digital, Partilhar bilhete com outra pessoa
6	5	7	Decidir em cima da hora, Comprar em grupo, Mapa de lugares claro
8	10	10	Conveniência/rapidez, Mapa de lugares claro, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital, Partilhar bilhete com outra pessoa
10	10	10	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Decidir em cima da hora, Mapa de lugares claro, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital
3	6	6	Conveniência/rapidez, Evitar filas
1	7	6	Mapa de lugares claro
2	2	7	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Guardar na carteira digital, Partilhar bilhete com outra pessoa
4	8	10	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Comprar em grupo, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital, Partilhar bilhete com outra pessoa
9	8	8	Conveniência/rapidez, Confirmação imediata
2	8	8	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Comprar em grupo, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital
9	10	10	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Comprar em grupo, Mapa de lugares claro, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital, Partilhar bilhete com outra pessoa
7	8	8	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Mapa de lugares claro, Confirmação imediata
10	10	10	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Decidir em cima da hora, Comprar em grupo, Mapa de lugares claro, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital, Partilhar bilhete com outra pessoa
3	10	10	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Comprar em grupo, Confirmação imediata
1	10	8	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital, Partilhar bilhete com outra pessoa
3	7	6	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Mapa de lugares claro, Guardar na carteira digital
3	5	4	Conveniência/rapidez, Evitar filas
7	8	3	Decidir em cima da hora, Mapa de lugares claro, Guardar na carteira digital
10	10	10	Conveniência/rapidez, Decidir em cima da hora, Comprar em grupo, Mapa de lugares claro, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital
9	8	8	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Partilhar bilhete com outra pessoa
6	8	6	Evitar filas, Mapa de lugares claro
8	10	10	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Comprar em grupo, Mapa de lugares claro, Confirmação imediata, Guardar na carteira digital, Partilhar bilhete com outra pessoa
10	10	10	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Comprar em grupo
7	7	9	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Guardar na carteira digital
1	2	3	Evitar filas
7	8	9	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Guardar na carteira digital, Partilhar bilhete com outra pessoa
8	10	10	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Mapa de lugares claro, Confirmação imediata
8	8	9	Conveniência/rapidez, Evitar filas, Decidir em cima da hora, Mapa de lugares claro

B1. Aceder/entrar na conta (registo e autenticação) foi…	B2. As filas virtuais durante a compra foram…	B3. Selecionar o lugar no mapa do estádio foi…	B4. Efetuar o pagamento e receber confirmação foi…	B5. A gestão do bilhete (guardar em carteira digital ou transferir) foi…	B6. Em que passo sentiu maior dificuldade nesta compra? (opções — assinale todas as que se aplicam)
10	4	6	10	10	Filas virtuais, Mapa de lugares
10	2	6	9	10	Filas virtuais
7	6	8	8	8	Filas virtuais
8	7	9	9	9	Registo/autenticação, Filas virtuais
7	6	10	9	10	Filas virtuais
8	7	8	9	10	Mapa de lugares
7	7	9	9	9	Filas virtuais
8	7	10	8	8	Filas virtuais, Pagamento
9	10	10	10	10	Mapa de lugares
10	10	10	8	10	Pagamento
8	4	7	8	9	Filas virtuais
8	7	9	9	10	Filas virtuais
7	5	7	10	10	Filas virtuais
10	8	10	10	10	Nenhum
8	7	10	10	10	Registo/autenticação
9	9	10	10	10	Filas virtuais, Gestão do bilhete
8	3	3	7	7	Filas virtuais, Mapa de lugares
9	8	8	8	9	Filas virtuais
9	3	9	9	9	Filas virtuais
10	4	5	4	10	Filas virtuais, Pagamento
9	10	9	9	10	Pagamento
10	7	8	10	10	Filas virtuais
10	7	5	10	10	Filas virtuais, Mapa de lugares
10	7	10	10	10	Filas virtuais
10	7	8	8	8	Filas virtuais
10	8	8	10	10	Filas virtuais
3	10	7	7	7	Registo/autenticação, Mapa de lugares
8	8	10	9	9	Filas virtuais
7	8	5	8	8	Mapa de lugares
9	6	7	7	8	Gestão do bilhete
10	1	6	10	10	Filas virtuais
8	3	3	3	8	Registo/autenticação
7	10	7	10	10	Mapa de lugares
10	10	10	10	10	Nenhum
10	5	8	10	10	Filas virtuais
8	6	8	9	9	Nenhum
4	3	6	5	5	Filas virtuais
9	6	8	9	9	Nenhum
8	9	8	8	7	Registo/autenticação
8	8	8	8	9	Filas virtuais

C1. Senti segurança no pagamento online do bilhete digital.	C2. Confio na proteção dos meus dados pessoais na plataforma de bilhética.	C3. Considerei baixo o risco de fraude (phishing, clonagem, uso indevido).	C4. Confio que o bilhete digital será validado sem problemas no acesso ao estádio.	C5. Que preocupação foi mais relevante para si nesta compra? (opções — assinale todas as que se aplicam)
8	5	5	10	Perda do bilhete/telemóvel
10	10	5	10	Falha de rede/torniquete na entrada
10	10	10	10	Nenhuma
10	6	6	10	Nenhuma
9	9	9	9	Falha de rede/torniquete na entrada
10	9	8	9	Perda do bilhete/telemóvel
7	7	5	9	Falha no pagamento, Perda do bilhete/telemóvel
8	6	8	8	Perda do bilhete/telemóvel
7	5	7	8	Nenhuma
9	8	9	8	Falha no pagamento, Falha de rede/torniquete na entrada
8	9	7	7	Nenhuma
10	8	6	8	Fraude/phishing
9	9	9	9	Falha de rede/torniquete na entrada, Problemas com reembolsos/adiamentos
10	5	9	10	Nenhuma
10	10	10	10	Perda do bilhete/telemóvel, Falha de rede/torniquete na entrada
10	9	10	10	Falha de rede/torniquete na entrada
6	6	5	6	Falha de rede/torniquete na entrada, Fraude/phishing
9	9	9	10	Nenhuma
9	5	8	9	Perda do bilhete/telemóvel, Falha de rede/torniquete na entrada
10	10	10	10	Falha no pagamento
10	10	10	10	Nenhuma
10	10	10	10	Nenhuma
10	10	10	7	Perda do bilhete/telemóvel, Falha de rede/torniquete na entrada
9	7	8	10	Perda do bilhete/telemóvel
10	8	8	9	Nenhuma
10	2	9	10	Nenhuma
7	3	10	8	Perda do bilhete/telemóvel, Falha de rede/torniquete na entrada, Problemas com reembolsos/adiamentos
9	7	9	9	Nenhuma
8	3	6	8	Fraude/phishing, Problemas com reembolsos/adiamentos
6	1	1	5	Perda do bilhete/telemóvel, Falha de rede/torniquete na entrada, Fraude/phishing, Problemas com reembolsos/adiamentos
10	10	10	10	Falha de rede/torniquete na entrada
5	3	7	4	Fraude/phishing
10	10	10	10	Falha de rede/torniquete na entrada
10	8	6	10	Fraude/phishing
10	10	10	10	Perda do bilhete/telemóvel
7	7	8	8	Falha de rede/torniquete na entrada
3	9	9	4	Fraude/phishing
7	6	7	8	Nenhuma
6	9	7	9	Perda do bilhete/telemóvel, Falha de rede/torniquete na entrada, Problemas com reembolsos/adiamentos
7	7	7	8	Nenhuma

D0. Na sua compra mais recente existiu taxa de serviço?	D1. A informação sobre a taxa foi transparente.	D2. O preço final, incluindo a taxa, pareceu-me justo.	D3. A taxa de serviço influenciou a minha decisão de compra
Não			
Não sei			
Sim	5	5	1
Sim	7	6	2
Não			
Não			
Sim	5	1	2
Sim	8	4	6
Não sei			
Não sei			
Não sei			
Não sei			
Não sei			
Não			
Não sei			
Não			
Não			
Não sei			
Não sei			
Não			
Não			
Sim	6	7	2
Não sei			
Não			
Não sei			
Não sei			
Não sei			
Não sei			
Não			
Não sei			
Não			
Não			
Não sei			
Não			
Não			
Não sei			
Não			
Não sei			
Não sei			
Não			

E1. Como avalia o funcionamento da validação do bilhete digital (QR/NFC/cartão) à entrada?	E2. Como avalia o nível de filas e os tempos de espera associados ao processo de validação digital à entrada do estádio?	E3. Como avalia a eficácia do apoio prestado pelo staff para resolver dúvidas ou falhas relacionadas com a bilhética digital no acesso?	E4. Qual destes aspeto(s) considera que mais carece de melhoria? (opções — assinale todas as que se aplicam)
10	7	10	Filas/tempo de espera
10	10	5	Infraestrutura/torniquetes
10	8	10	Filas/tempo de espera
8	7	7	Filas/tempo de espera
9	2	4	Validação do bilhete, Filas/tempo de espera, Apoio do staff, Infraestrutura/torniquetes
10	8	7	Infraestrutura/torniquetes
8	7	5	Filas/tempo de espera, Apoio do staff
9	8	4	Apoio do staff
9	7	6	Filas/tempo de espera
8	3	9	Validação do bilhete, Filas/tempo de espera
8	8	6	Infraestrutura/torniquetes
8	7	8	Sinalética/orientação
10	8	7	Filas/tempo de espera
9	10	9	Nenhuma
7	7	6	Sinalética/orientação, Apoio do staff, Infraestrutura/torniquetes
10	8	9	Nenhuma
5	6	4	Filas/tempo de espera
8	8	8	Sinalética/orientação
9	7	6	Filas/tempo de espera
10	6	5	Filas/tempo de espera
10	10	10	Apoio do staff
10	7	8	Filas/tempo de espera
10	10	10	Nenhuma
10	7	9	Filas/tempo de espera, Apoio do staff
10	10	10	Filas/tempo de espera
10	10	8	Filas/tempo de espera, Infraestrutura/torniquetes
4	4	2	Validação do bilhete, Sinalética/orientação, Apoio do staff, Infraestrutura/torniquetes
10	7	7	Filas/tempo de espera, Infraestrutura/torniquetes
8	6	6	Sinalética/orientação
5	5	5	Filas/tempo de espera, Sinalética/orientação, Apoio do staff
10	8	8	Filas/tempo de espera
4	6	5	Filas/tempo de espera
8	7	10	Infraestrutura/torniquetes
10	8	10	Filas/tempo de espera
10	7	9	Filas/tempo de espera
9	8	7	Nenhuma
4	2	3	Filas/tempo de espera
9	9	6	Nenhuma
8	4	7	Validação do bilhete, Filas/tempo de espera
9	7	7	Nenhuma

F1. Pretendo continuar a utilizar a bilhética digital nos próximos jogos.	F2. Recomendaria a bilhética digital a outros adeptos.	F3. A bilhética digital levou-me a ir mais vezes ao estádio.	F4. A experiência digital reforçou a minha ligação ao clube.	F5. Estou globalmente satisfeito com a minha experiência de bilhética digital.	F6. Qual foi o principal efeito da bilhética digital no seu comportamento como adepto? (opções — assinale até duas)
10	10	10	7	10	Compro com maior antecedência, Vou a mais jogos, Escolho lugares melhores
10	10	3	3	9	Compro com maior antecedência, Vou a mais jogos
10	10	7	7	10	Vou a mais jogos, Escolho lugares melhores
10	10	8	8	9	Compro com maior antecedência, Escolho lugares melhores
9	9	6	5	6	Vou a mais jogos
10	10	5	4	9	Vou a mais jogos
10	10	5	5	9	Conforto de não ter de estar nas filas
10	10	9	7	9	Vou a mais jogos
10	10	5	3	8	Compro com maior antecedência, Escolho lugares melhores
10	10	5	2	10	Nenhuma alteração relevante
8	8	9	9	8	Vou a mais jogos, Escolho lugares melhores
10	10	1	1	10	Compro com maior antecedência, Escolho lugares melhores
10	10	8	10	10	Vou a mais jogos, Escolho lugares melhores
10	10	6	6	10	Escolho lugares melhores
10	10	10	7	8	Compro com maior antecedência, Vou a mais jogos
10	10	6	8	9	Escolho lugares melhores
8	8	6	6	7	Vou a mais jogos
9	9	2	4	8	Compro com maior antecedência, Vou a mais jogos
9	9	6	6	9	Nenhuma alteração relevante
10	6	5	3	7	Vou a mais jogos
10	10	10	10	10	Nenhuma alteração relevante
9	10	5	5	6	Compro com maior antecedência
10	10	10	1	10	Vou a mais jogos
9	9	8	8	9	Compro com maior antecedência, Vou a mais jogos
10	10	10	10	10	Nenhuma alteração relevante
10	10	8	5	9	Vou a mais jogos
6	8	10	8	8	Compro com maior antecedência, Vou a mais jogos, Escolho lugares melhores
8	8	5	5	8	Compro com menor antecedência, Escolho lugares melhores
7	6	3	6	7	Compro com maior antecedência
7	5	6	7	6	Compro com menor antecedência, Escolho lugares melhores
10	10	8	5	9	Compro com menor antecedência, Vou a mais jogos
8	8	8	4	8	Compro com menor antecedência
10	10	6	6	10	Escolho lugares melhores
10	10	8	5	10	Compro com maior antecedência, Escolho lugares melhores
10	10	10	1	9	Compro com maior antecedência, Vou a mais jogos, Escolho lugares melhores
10	10	7	8	9	Vou a mais jogos, Escolho lugares melhores
3	4	1	2	2	Nenhuma alteração relevante
9	9	8	9	9	Nenhuma alteração relevante
10	10	9	6	9	Compro com maior antecedência, Escolho lugares melhores
9	9	7	9	9	Conforto de não ter de estar nas filas

Qual seria a melhoria prioritária que implementaria na bilhética digital?	Há algum aspeto relevante que não tenhamos abordado e que gostaria de acrescentar?
Investimento nas ferramentas de filas de espera nos sites	
Filas para entrar no site em jogos com maior afluência	não
Capacidade de determinados sites de aguentar com procuras elevadas.	
	Nao
simplificar o processo de compra	Não, acho que está tudo bem abordado
Facilidade de reconhecimento do bilhete/cartão digital na entrada do estádio	Nada a acrescentar.
Rapidez no processo de validação, o que permite uma maior fluidez das filas de espera	Não.
Opção de entrada em grupo	Não
Filas de espera	Não
melhoria nos tempos de fila na compra	
Maior transparência nas filas virtuais para jogos grandes	
Diminuição das filas digitais	
Processo mais intuitivo e rápido, com menos etapas.	Bilhete do jogo incluir descontos on acesso, direto ao metro/ autocarro.
Mapa de lugares	
Filas de espera digital	
	O motivo pelo qual prefiro ter o bilhete digital deve-se ao facto de não ter de andar com o bilhete em formato físico pois existe sempre o risco de o perder por ser tão "pequeno". Desta forma o bilhete está no telemóvel e não tenho esse problema.
Melhores plataformas para jogos de maior afluência	Para mim a grande vantagem da bilhética digital é o facto de eu conseguir guardar o bilhete na carteira digital e poder enviar para as pessoas que costumam ir comigo ao estádio.
Entradas específicas só para bilhetes digitais	
	Nos últimos anos notei uma diferença no tempo de espera nas filas de acesso ao estádio. Penso que isso se deve a digitalização e também ao facto de agora os bilhetes serem lidos com QR code e antigamente era código de barras.
	Compro na bilheteira do estádio; dá-me mais jeito. Não tenciono mudar.
	Vou à bilheteira: rápido e simples. Sem necessidade de digital.
	Uso bilheteira física. Para já, não quero bilhética digital.
	Por uma questão de tradição sempre comprei na bilheteira física.
	Não sei
	Não sei.

Anexo 7 - Tabelas de Distribuição de Frequências

P1	Utilidade percebida ao longo da jornada				
A1		A2		A3	
Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº
1	3	1	0	1	0
2	3	2	2	2	0
3	6	3	0	3	2
4	2	4	0	4	2
5	1	5	3	5	0
6	3	6	1	6	4
7	7	7	3	7	2
8	6	8	13	8	7
9	3	9	1	9	6
10	6	10	17	10	17

A4	
Escala	Nº
Conveniência/rapidez	33
Evitar filas	30
Decidir em cima da hora	8
Comprar em grupo	13
Mapa de lugares claro	21
Confirmação imediata	18
Guardar na carteira digital	22
Partilhar bilhete com outra pessoa	13

P2	Facilidade de uso										
B1		B2		B3		B4		B5		B6	
Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº
1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	Registo/autenticação	5
2	0	2	1	2	0	2	0	2	0	Filas virtuais	25
3	1	3	4	3	2	3	1	3	0	Mapa de lugares	8
4	1	4	3	4	0	4	1	4	0	Pagamento	4
5	0	5	2	5	3	5	1	5	1	Gestão do bilhete	2
6	0	6	5	6	4	6	0	6	0	Nenhum	4
7	6	7	10	7	5	7	3	7	3	Outro	0
8	12	8	6	8	11	8	9	8	6		
9	7	9	2	9	5	9	11	9	9		
10	13	10	6	10	10	10	14	10	21		

P3	Confiança e segurança								
C1		C2		C3		C4		C5	
Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº
1	0	1	1	1	1	1	0	Falha no pagamento	3
2	0	2	1	2	0	2	0	Perda do bilhete/telemóvel	12
3	1	3	3	3	0	3	0	Falha de rede/torniquete na entrada	15
4	0	4	0	4	0	4	2	Fraude/phishing	7
5	1	5	4	5	4	5	1	Problemas com reembolsos/adiamentos	5
6	3	6	4	6	4	6	1	Nenhuma	13
7	6	7	5	7	6	7	2	Outro	0
8	4	8	4	8	6	8	9		
9	7	9	8	9	8	9	8		
10	18	10	10	10	11	10	17		

P4	Taxas, justiça e transparência						
D0		D1		D2		D3	
Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº
Sim	5	1	0	1	1	1	1
Não	16	2	0	2	0	2	3
Não sei	19	3	0	3	0	3	0
		4	0	4	1	4	0
		5	2	5	1	5	0
		6	1	6	1	6	1
		7	1	7	1	7	0
		8	1	8	0	8	0
		9	0	9	0	9	0
		10	0	10	0	10	0

P5	Qualidade de serviço no acesso						
E1		E2		E3		E4	
Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº
1	0	1	0	1	0	Validação do bilhete	4
2	0	2	2	2	1	Filas/tempo de espera	23
3	0	3	1	3	1	Sinalética/orientação	6
4	3	4	2	4	3	Apoio do staff	8
5	2	5	1	5	5	Infraestrutura/tornquetes	9
6	0	6	4	6	6	Nenhuma	6
7	1	7	13	7	7	Outro	0
8	9	8	10	8	5		
9	8	9	1	9	5		
10	17	10	6	10	7		

P6	Resultados da experiência										
F1		F2		F3		F4		F5		F6	
Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº	Escala	Nº
1	0	1	0	1	2	1	3	1	0	Compro com maior antecedência	14
2	0	2	0	2	1	2	2	2	1	Compro com menor antecedência	4
3	1	3	0	3	2	3	3	3	0	Vou a mais jogos	19
4	0	4	1	4	0	4	3	4	0	Vou a menos jogos	0
5	0	5	1	5	7	5	7	5	0	Escolho lugares melhores	17
6	1	6	2	6	7	6	6	6	3	Nenhuma alteração relevante	6
7	2	7	0	7	3	7	5	7	3	Outro	0
8	4	8	5	8	8	8	5	8	7		
9	7	9	6	9	3	9	3	9	15		
10	25	10	25	10	7	10	3	10	11		