GESTÃO DE EVENTOS EM CLUBES DE FUTEBOL: ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO ADEPTO

Relatório de Estágio apresentado com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto.

Orientador: Professor Doutor Thiago de Oliveira Santos

Supervisor: Nuno Henrique Runa Reigones

Nuno Simão Sousa Mendes

Porto, 2025

Mendes, N. (2025). Gestão de Eventos em Clubes de Futebol: Estratégias para melhorar a experiência do adepto. Porto: N. Mendes. Relatório de Estágio, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DE EVENTOS, FUTEBOL, EXPERIÊNCIA DO ADEPTO, GESTÃO DESPORTIVA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos(as) aqueles(as) que se cruzaram no meu percurso e que direta ou indiretamente contribuíram para que hoje seja uma pessoa e profissional melhor.

Numa primeira instância, agradeço à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto pela qualidade do ensino, encabeçada neste último ano letivo pelo meu orientador, o professor Doutor Thiago Santos.

Ao Vitória Sport Clube, na pessoa do meu supervisor Nuno Reigones, agradeço toda a disponibilidade demonstrada e conselhos dados desde o momento da minha chegada.

Por último – e não podia deixar de ser – à minha família e à Helena, por todo o amparo e incentivo, por me indicarem sempre o caminho sem nunca me deixarem cair.

O meu sincero obrigado a todos(as).

RESUMO

No âmbito da Unidade Curricular (UC) “Estágio”, do 2º ciclo de estudos em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, pretende-se estudar o comportamento do adepto e que medidas e atividades podemos adotar para melhorar a experiência do mesmo em dia de jogo. Os dirigentes desportivos cada vez mais estão conscientes que devem procurar novas fontes de receita. Os clubes diversificam em várias vertentes o seu serviço, com vista a fortalecer a sua marca a nível nacional e internacional. Se partirmos do pressuposto de que a dimensão de um clube se mede através da sua base de apoio, poderemos então dizer que isso se traduz não só em elevadas médias de assistências no seu estádio bem como no incremento de receitas provenientes da bilhética e venda de *merchandising*. As inúmeras alternativas de entretenimento existentes no mercado, torna esta disputa pela atenção do público bastante desafiadora. Deveremos caminhar para ir de encontro às necessidades do adepto, de forma a tornar o produto “Futebol” mais atrativo e rentável. O presente relatório contará com experiências e relatos derivados do estágio curricular que decorrerá no Vitória Sport Clube (VSC), clube da cidade de Guimarães. A área de intervenção será na Organização de Jogos e Eventos e Gestão e Manutenção de Instalações Desportivos. Esta experiência possibilitará a análise do comportamento do adepto do VSC e aquilo que são os seus interesses. Potenciar a sua experiência em dia de jogo e, consequentemente, estudar os efeitos resultantes disso (média de assistências, fluxo de entrada no recinto por hora, segurança no estádio, etc.).

PALAVRAS-CHAVE: FUTEBOL, EXPERIÊNCIA DO ADEPTO, SEGURANÇA.

ABSTRACT

Regarding the class of “Internship”, of master’s degree in Sports Management at the Faculty of Sports of the University of Porto, we pretend to study fan behaviour and what measures and activities we can adopt to improve the fan experience in match-day. Sports managers are increasingly aware that they must seek new sources of revenue. Clubs diversify their service in various aspects, with a view to strengthening their brand nationally and internationally. If we assume that the size of a club is measured through the support base, we can say that this means into high average attendances at the stadium as well as increased revenue from ticketing and merchandising sales. The countless entertainment alternatives on the market make this fight for public attention quite challenging. We must move forward to meet the needs of fans, to make the “Football” product more attractive and profitable. This report will feature experiences and reports derived from the curricular internship that will take place at Vitória Sport Clube, a club in the city of Guimarães. The area of intervention will be in the Organization of Games and Events and Management and Maintenance of Sports Facilities. This experience will make it possible to analyse the behaviour of VSC fans and what their interests are. Enhance your game day experience and study the resulting effects (average attendance, flow of people entering the venue per hour, stadium security, etc.).

KEYWORDS: FOOTBALL, FAN EXPERIENCE, SECURITY.

ABREVIATURAS

APA – *American Psychological Association*

ARD – Assistente de Recintos Desportivos

CMG – Câmara Municipal de Guimarães

DAH – D. Afonso Henriques

FADEUP – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

IT – *Information Technology*

MAO – Manual de Apoio à Organização de Jogo

PDA – *Personal Digital Assistant*

PIRPED – Plataforma Informática de Requisição de Policiamento de Espetáculos Desportivos

PSP – Polícia de Segurança Pública

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

SDUQ – Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas

SES – *Sustainable Energy Systems*

SQL - *Structured Query Language*

UC – Unidade Curricular

VSC – Vitória Sport Clube

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS IV

RESUMO V

ABSTRACT VI

ABREVIATURAS VII

ÍNDICE DE TABELAS E QUADROS XI

ÍNDICE DE FIGURAS XII

1. Introdução 1

1.1. Caracterização geral do estágio e o(s) respetivo(s) objetivo(s) 1

1.2. Finalidade e Processo de Realização do Relatório 2

2. Enquadramento da prática profissional 4

2.1. Revisão da Literatura 4

2.1.1. O Futebol como Fenómeno Social e Cultural 4

2.1.2. Meios de Comunicação e Tecnologia no Futebol 4

2.1.3. O Papel do Adepto 4

2.1.4. Futebol para Todos 5

2.1.5. Experiência do Adepto 5

2.1.6. Segurança no Contexto Desportivo 6

2.1.7. A Lealdade dos Adeptos como Potenciação de Marca 6

2.2. Contexto Organizacional 7

2.2.1. Vitória Sport Clube 7

2.2.2. Infraestruturas 10

- Estádio D. Afonso Henriques 10
- Complexo Desportivo do Vitória Sport Clube 12
- Pavilhão Unidade Vimaranense 12
- Miniestádio 13

2.3. Missão e Visão 13

- Missão 14

- Visão 14

2.4. Estrutura Organizacional 14

2.5. Departamento de Operações 15

2.5.1. Organização de Jogo: Equipa B 16

2.5.2. *Fan Zone* "Zona V" 18

2.5.3. Organização de Eventos 21

- Torneio do Rei 21
- Meia Maratona "Cidade Berço" 23

3. Realização da prática profissional 26

4. Metodologia 29

4.1. Descrição e caraterização da amostra 30

4.2. Procedimentos 32

4.2.1. Instrumentos de recolha de dados 33

- Torniquetes e PDA 33
- Questionário de Satisfação 34

5. Resultados Esperados 38

6. Análise de Dados e Resultados Obtidos 40

6.1. Análise dos dados recolhidos através dos PDA's e Torniquetes 40

6.2. Análise dos dados recolhidos através do Questionário de Satisfação 43

7. Discussão de Resultados 53

8. Conclusões e Perspetivas para o futuro 55

8.1. Conclusões 55

8.2. Perspetivas para o futuro 57

8.2.1. Reajuste da localização da *Fan Zone* 57

8.2.2. Criação de incentivos à entrada prévia 57

8.2.3. Parceria com Instituições Locais 58

8.2.4. Estratégias de Comunicação 58

9. Síntese Final 59

10. Referências 61

11. Anexos LXIV

Anexo I – MAO: Manual de Apoio à Organização de Jogo LXIV

Anexo II – Licença Especial de Ruído LXXI

Anexo III – Festividades, Espetáculos e Divertimentos Públicos LXXII

Anexo IV – Mapa de Setores do Estádio DAH LXXIII

Anexo V – Vitória Sport Clube: *Fan Zone* "Zona V" LXXIV

ÍNDICE DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 - Esquema do Questionário de Satisfação 36
Tabela 2 - Fluxo de entrada no Estádio por intervalos de tempo 40
Tabela 3 - Percentagem de chegada antecipada em jogos com Fan Zone..... 42
Tabela 4 - Percentagem de chegada antecipada em jogos sem Fan Zone..... 42
Tabela 5 - Avaliação Geral do Questionário de Satisfação..... 51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Placa presente na entrada do Café Milenário 8
Figura 2 - Emblema do Vitória Sport Clube 8
Figura 3 - Principais marcos da história do clube 9
Figura 4 - Estádio Municipal de Guimarães (1965) e Estádio D. Afonso Henriques (2024) 11
Figura 5 - Estádio D. Afonso Henriques após instalação dos painéis solares (2025) 11
Figura 6 – Complexo Desportivo do Vitória Sport Clube 12
Figura 7 - Pavilhão Unidade Vimaranense 13
Figura 8 - Projeto do futuro miniestádio 13
Figura 9 - Organograma Parcial VSC 15
Figura 10 - Fan Zone: Praça 26 de Maio 19
Figura 11 - Fan Zone: Rua João XXI 20
Figura 12 - Torneio do Rei: Estádio DAH 22
Figura 13 - Meia Maratona "Cidade Berço": Estádio D. Afonso Henriques 24
Figura 14 - Lotação por Bancada 30
Figura 15 - Gráfico circular com os dados em % das respostas às questões "Qual é a sua faixa etária?" e “É adepto do VSC?” 44
Figura 16 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Considera a Zona V organizada e bem higienizada?" 45
Figura 17 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "A disposição e design da Zona V cria uma boa atmosfera entre os adeptos?" ... 45
Figura 18 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Considera as acessibilidades da Zona V adequadas?" 46
Figura 19 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Considera que a Zona V está bem localizada?" 46
Figura 20 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "A sinalização da Zona V é visível e clara?" 47
Figura 21 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "As atividades proporcionadas são variadas e atendem os diversos interesses do público?" 47

Figura 22 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "As atividades proporcionadas são variadas e atendem os diversos interesses do público?" 48
Figura 23 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Considera a alimentação diversificada e com qualidade?" 48
Figura 24 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Considera a alimentação diversificada e com qualidade?" 49
Figura 25 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Sente-se seguro(a) dentro da Zona V?" 49
Figura 26 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Frequentar a Zona V fez com que entrasse mais cedo no Estádio?" 50
Figura 27 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Considera a Zona V como uma boa experiência pré-jogo?" 50
Figura 28 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Recomendaria a Zona V a um amigo?" 51

1. Introdução

O meu estágio foi enquadrado num contexto associado à experiência do adepto no âmbito desportivo, num Clube com uma forte identidade e marca social vincada no panorama desportivo nacional.

Embora a reconhecida lealdade dos adeptos do VSC, que se traduz no facto do VSC ocupar consecutivamente o 4º lugar em número médio de assistências na Liga Portugal, identificam-se desafios importantes que têm impacto naquilo que é o espetáculo desportivo, nomeadamente o pré-jogo e fluidez de entrada no estádio.

É um facto que o número de adeptos nos jogos é expressivo, contudo as condições logísticas de acesso ao recinto são comprometedoras. As filas prolongadas e tempos de espera excessivo desencorajam os adeptos a estarem presentes nos jogos e reduzir o impacto de iniciativas dinamizadoras em redor do estádio.

Neste sentido, o Clube pretende adotar estratégias que consolidem a sua posição com o 4º maior clube em Portugal, potenciando o seu capital humano e emocional sem nunca comprometer os níveis de satisfação e envolvimento dos seus adeptos.

1.1. Caracterização geral do estágio e o(s) respetivo(s) objetivo(s)

A elaboração deste projeto surge no âmbito da UC - Estágio, referente ao 2º Ciclo de Estudos em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP). O mesmo será enquadrado nas prática e dinâmicas do Departamento de Operações do VSC, que tem sob a sua alçada a Organização de Jogos e Eventos e Gestão e Manutenção das Instalações afetas ao Clube. Sobre a orientação do Professor Doutor Thiago Santos, designado pela FADEUP e do orientador Nuno Henrique Runa Reigones, por parte do VSC, foi-me proposto analisar e solucionar algumas problemáticas identificadas pelo Clube ao nível da organização de jogo. A preocupação constante em manter a sua base de apoio, bem como promovê-la e incrementá-la, sem que a

experiência positiva do adepto em dia de jogo seja afetada, era o principal objetivo dos dirigentes do VSC. A minha entrada neste projeto, coincide com a identificação da problemática de que com a média de assistências atual, o Clube não consegue dar resposta à afluência registada nos minutos que antecedem o horário das partidas, originando atrasos na entrada dos adeptos no D. Afonso Henriques (DAH) e o consequente desagrado com os procedimentos adotados pelo Clube.

Depois de apresentadas as propostas de implementação do passatempo "Chega-te à frente" e a *Fan Zone* "Zona V", será descrita e analisada cada uma delas e que impacto causou na problemática descrita. Após essa análise, será reportado aos dirigentes do VSC se as medidas tiveram o efeito desejado ou se a estratégia terá de ser redefinida.

1.2. Finalidade e Processo de Realização do Relatório

O relatório encontra-se dividido em 10 capítulos e 12 subcapítulos. Inicia-se com o capítulo da Introdução onde se contextualiza o tema do trabalho através de uma breve revisão bibliográfica. Ainda no mesmo capítulo é apresentado o âmbito do estágio, bem como os principais objetivos e a finalidade da realização do relatório.

No segundo capítulo encontrar-se-á um breve resumo da história e valores do Clube, bem como a apresentação e descrição das infraestruturas. Além disso, será apresentado o departamento de Operações e algumas das suas atividades, bem como os principais eventos onde tive a oportunidade de colaborar.

No terceiro capítulo respeitante ao enquadramento e problemática, será identificada a problemática deste caso de estudo e de que forma devemos agir para a solucionar, identificando as estratégias para atingir os objetivos do Clube bem como uma análise SWOT da proposta para a realização de uma *Fan Zone*.

No quarto capítulo abordar-se-á a metodologia utilizada na elaboração deste relatório, com a caracterização do meio e da amostra e a

apresentação dos instrumentos utilizados para a recolha de dados.

Nos quinto e sexto capítulo estarão descritos os resultados esperados fruto da implementação das diferentes ações decorrentes do estágio, como também os resultados obtidos e análise dos mesmos. Serão também apresentadas algumas propostas de melhoria ao clube, deixando à consideração a sua aplicação no futuro.

No último capítulo inclui a conclusão, onde será feita uma reflexão crítica de todo o processo de estágio, analisando de que forma incuti o meu cunho pessoal nas tarefas propostas, com uma perspetiva de evolução enquanto profissional e ser humano, sempre numa ótica de valorização da classe dos agentes desportivos.

A realização deste relatório tem por base o documento oficial alusivo às Normas e orientações para a redação e apresentação de teses, dissertações, relatórios de estágio e projetos - janeiro de 2024 (4ª Edição). Segue, também, as normas de referenciação bibliográfica da American Psychological Association (APA), 7ª edição.

2. Enquadramento da prática profissional

2.1. Revisão da Literatura

Este capítulo apresenta um enquadramento teórico focado nos principais temas que sustentam o projeto, baseado na literatura existente mais relevante.

2.1.1. O Futebol como Fenómeno Social e Cultural

O Desporto como atividade social, como criação cultural, é um fenómeno que estabelece ligações com qualquer âmbito da vida social (Costa, 1997). O futebol é um desporto que foi transformado num negócio à escala global devido ao seu mediatismo e universalidade (Alves et al., 2021). No caso português, considera-se que a paixão pelo futebol está enraizada na cultura do país (Carvalho et al., 2015).

2.1.2. Meios de Comunicação e Tecnologia no Futebol

Os autores Williams & Chinn (2010) defendem que a utilização da marca, ou a apresentação do clube a estranhos, é o objetivo fundamental da utilização dos meios de comunicação social no contexto da gestão dos clubes de futebol. Além disso, estes meios transformaram-se numa ferramenta altamente eficaz para apresentar os nomes dos clubes a uma área mais vasta. Consequentemente, as redes sociais estão a tornar-se uma presença constante que não pode ser separada das operações diárias de um clube de futebol (Girsang, 2022). A indústria do desporto abraçou avidamente as tecnologias digitais que têm o potencial de criar e nutrir experiências atraentes para os fãs (Yuksel et al., 2021). Filo et al. (2009) complementam que a disponibilidade de meios digitais facilita grandemente aos clubes de futebol a venda de bilhetes para os jogos e de produtos do clube, sem terem de despender enormes custos no processo de distribuição.

2.1.3. O Papel do Adepto

Sousa & Vieira (2018) defendem que o adepto é o principal combustível para manter um clube vivo. Os mesmos autores denotam que o futebol é um mercado competitivo, pois nunca se teve tanta oferta para consumir futebol, seja sob a forma de idas ao estádio, pela televisão ou até mesmo pela internet. Os autores

Martins & Cró (2018) confirmam que, apesar desta relevância, visível, por exemplo, nos jornais desportivos vendidos, se verifica uma falta de espectadores nos estádios pelo país.

2.1.4. Futebol para Todos

É útil compreender porque é que as pessoas decidem (ou não) ir ao estádio, de forma a formular recomendações políticas claras (Besters et al., 2019). Procurar saber as razões pelas quais as pessoas optam por assistir desporto ao vivo permite às organizações estruturar os eventos da melhor forma, para maximizar a sua utilidade (Wills et al., 2023). Este esforço é fundamental para fomentar um sentido de lealdade, caracterizado por um compromisso profundamente enraizado de recomprar ou continuar a preferir um produto ou serviço consistentemente no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que possam induzir um comportamento de mudança (Oliver, 1999).

(Kringstad et al., 2023) acreditam que, tomando o jogo de futebol como um produto, o seu consumo é influenciado pelo seu preço e pelo rendimento dos clientes. Os mesmos autores acrescentam ainda que, neste contexto, há outros fatores que se podem assumir como relevantes para os consumidores: o desempenho da equipa, a incerteza do resultado, a opção de assistir aos jogos na transmissão televisiva, fatores sociológicos, horário, condições meteorológicas, rivalidade das equipas, dimensão da liga, entre outros.

2.1.5. Experiência do Adepto

Ao considerarmos o futebol como um palco onde os principais atores jogam entre si, não podemos esquecer os outros atores, os espetadores, que têm a oportunidade de participar na emoção de representarem um papel importante através de gritos e movimentos entusiastas (Vargas, 1995). Os benefícios dos eventos de futebol estendem-se para além das paredes do estádio, alcançando a comunidade em geral, especialmente no topo da distribuição de despesas (Rudkin & Sharma, 2020).

No futebol trabalha-se sempre com uma incerteza quanto ao resultado do produto desportivo, sendo então necessário focar nas extensões do mesmo

(Chadwick & Clowes, 1998). Os autores Ocke (2013) e Hayek (2014) dão como exemplos a restauração, o conforto, a visibilidade proporcionada pelo assento, as atividades desenvolvidas antes e durante o jogo e as condições de estacionamento. Silva et al. (2021) complementam ainda que outros serviços podem contribuir para criar emoções agradáveis neste contexto, como o caso dos locutores do estádio e atividades de divertimento, que podem impactar positivamente os espectadores, de forma particular quando o jogo "não supre as suas necessidades".

2.1.6. Segurança no Contexto Desportivo

As sensações de segurança envoltas do espetáculo desportivo também são fundamentais para atrair mais adeptos aos estádios. Dias (2023) afirma que o desenvolvimento, implementação e avaliação de medidas de proteção para tornar o ambiente desportivo seguro e cativante é uma necessidade. As partes interessadas na segurança e policiamento das multidões no futebol podem desempenhar um papel, em colaboração com a polícia e as agências relevantes, no desenvolvimento de modelos progressivos e eficazes de gestão de multidões e policiamento no futebol (Pearson & Stott, 2016).

No momento da entrada dos adeptos no estádio, estes são alvo de um procedimento de segurança, em que é realizada uma revista aos seus pertences e, por vezes, à sua pessoa (Ammon et al., 2023). Os mesmos autores defendem que, embora a revista dos adeptos seja necessária para garantir a segurança de todos os presentes no estádio, esta é uma experiência que pode ser bastante desagradável para os visados, caso não seja gerida da melhor maneira.

2.1.7. A Lealdade dos Adeptos como Potenciação de Marca

A lealdade, entendida como um conjunto de crenças associado a uma sequência de comportamentos de compra que favorecem sistematicamente uma entidade em detrimento de entidades rivais, é um elemento fulcral na gestão desportiva (Watson et al., 2015). Tsiotsou (2013) define que a lealdade é vista como o resultado de atitudes fortes em relação a uma equipa desportiva e de experiências afetivas dos adeptos no estádio. O mesmo autor defende que os estudos sobre a lealdade entre adeptos desportivos são realizados em duas

principais vertentes: a primeira centra-se em fatores externos que influenciam a relação de um cliente com uma equipa; a segunda diz respeito a fatores psicológicos internos individuais. Os adeptos não podem ser tratados indiferentemente, já que apresentam entre eles diferenças significativas nos seus comportamentos e formas de expressão (Lage et al., 2009).

Esta lealdade deve ser estendida e potenciada com parceiros comerciais, uma vez que representam uma elevada percentagem da fonte de receita dos clubes. O patrocínio é uma cooperação mutuamente benéfica onde cada empresa tem seus próprios objetivos comerciais (Jensen & Cobbs, 2014). Por outro lado, as mais variadas empresas recorrem ao desporto para aumentar a sua notoriedade e/ou a dos seus produtos (Lopes & Perei, 2006). Esta cooperação implica que uma entidade desportiva ganha o apoio monetário e/ou outros recursos necessários para melhorar a qualidade da equipa e outros aspetos de gestão do clube, enquanto o patrocinador obtém os benefícios tangíveis e intangíveis de estar associado à entidade desportiva (Biscaia, Correia, Rosado, et al., 2013).

A criação de uma *fan zone* em todos os jogos é uma estratégia essencial para melhorar a experiência dos adeptos e fortalecer as relações com parceiros e patrocinadores (Liga Portuguesa de Futebol Profissional, 2025).

2.2. Contexto Organizacional

Neste capítulo, será apresentado o contexto organizacional do VSC, com o intuito de fornecer uma visão geral sobre a estrutura, a missão e os valores pelos quais o clube se rege.

2.2.1. Vitória Sport Clube

A 22 de setembro de 1922 um grupo de jovens vimaranenses fundou o Vitória Sport Clube com o objetivo de promover a prática de desporto na cidade onde nasceu Portugal. A fundação ocorreu formalmente durante uma reunião de amigos no Café Milenário, local emblemático da cidade. Nos dias de hoje, esse marco é ainda um orgulho que está assinalado no Café Milenário, tal como demonstra a Figura 1.



Figura 1 - Placa presente na entrada do Café Milenário

O próprio emblema do clube, representado na Figura 2 é um símbolo carregado de significado, representando a história, a tradição e os valores, estando representado D. Afonso Henriques, primeiro Rei de Portugal. As cores são o preto e branco que simbolizam a abertura do Vitória Sport Clube para receber todos sem discriminação de raça ou estatuto social.



Figura 2 - Emblema do Vitória Sport Clube

Desde 1922 e até aos dias de hoje, o clube contou com a passagem de 24 presidentes, sendo que o primeiro mandato foi liderado por António Macedo Guimarães, um dos fundadores do clube. A nível desportivo, até aos anos 40, a história do Vitória foi marcada apenas no panorama regional. A partir dessa altura, o clube começou a construir uma forte base de adeptos e ganhou lugar nas competições nacionais.

Foi em 1988, perante a presidência de António Pimenta Machado, presidente do clube entre 1980 e 2004, que o Vitória conquista a Supertaça Cândido de Oliveira.

Já em 2012, Júlio Mendes é eleito presidente do Vitória e escreve a

página mais brilhante a nível desportivo: a conquista da Taça de Portugal em 2013. Foi durante a sua presidência que o clube alcançou a sua primeira medalha de bronze nos Paralímpicos do Rio de Janeiro e ainda as equipa seniores e juvenis de Pólo Aquático chegam ao título nacional.

O clube, liderado atualmente por António Miguel Cardoso, é aos dias de hoje uma das principais referências do futebol em Portugal, com uma base de adeptos apaixonada e um papel importante na Primeira Liga, assegurando também qualificações para as competições europeias, como a Liga Europa e a UEFA Conference League.

O cronograma da Figura 3 traduz alguns dos marcos importantes da história do futebol clube, desde a sua fundação até aos dias de hoje.

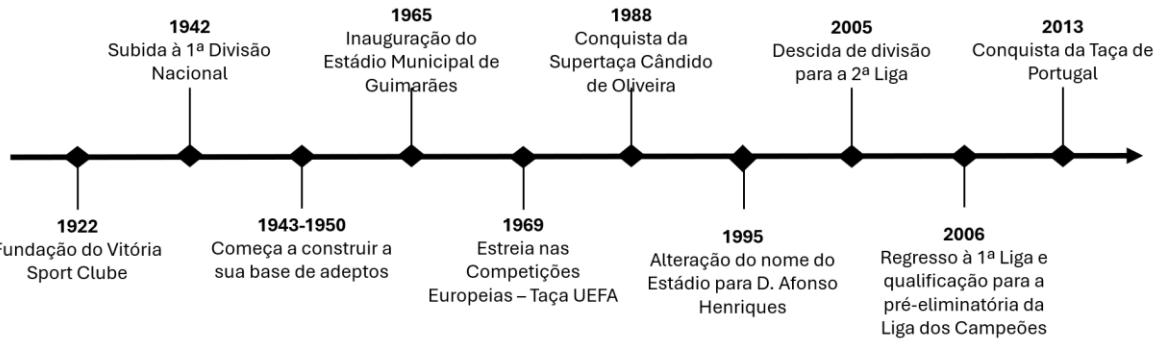


Figura 3 - Principais marcos da história do clube

Além do futebol, o clube é representado em mais 14 modalidades diferentes. O Basquetebol, Voleibol e o Pólo Aquático são as principais modalidades onde o clube é reconhecido nacional e internacionalmente.

De forma a adaptar os clubes às exigências financeiras do futebol profissional, a Liga Portugal criou uma legislação em que obrigava os clubes que participam em competições profissionais a adotar um modelo de gestão, como Sociedade Anónima Desportiva (SAD) ou Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ). Com isto, pretendia-se que a implementação de um destes modelos obrigasse os clubes a separar as suas atividades desportivas do resto do clube.

No caso do VSC, em abril de 2013, o Clube então presidido por Júlio Mendes, cria a sua SAD. Desta forma, o Clube é dirigido numa ótica mais empresarial, com uma estrutura acionista que procura maximizar os lucros e aumentar a competitividade. Atualmente, o VSC – Futebol SAD detém uma estrutura acionista mista, onde o VSC (clube original) é o acionista maioritário. Em 2018, a empresa de investimento V Sports, adquire 46% do capital social da SAD e torna-se o segundo principal acionista do Clube, seguido apenas por pequenos acionistas com uma influência muito limitada na governabilidade na SAD. A V Sports tornasse parte importante na reestruturação financeira e do modelo de gestão da SAD, ajudando o Clube a estabilizar-se financeiramente e melhorar a sua competitividade no panorama nacional e internacional.

Em relação ao modelo de gestão, a SAD detém responsabilidade pela gestão de todo o futebol profissional, como também do futebol de formação. Em contrapartida, o VSC (clube original), continuou a gerir as modalidades amadoras, escolas de futebol de formação e todas as questões sociais do Clube.

2.2.2. Infraestruturas

- **Estádio D. Afonso Henriques**

Situado no centro da cidade de Guimarães, o Estádio D. Afonso Henriques foi inaugurado em 1965 como Estádio Municipal de Guimarães com cerca de 15 mil lugares sentados. O jogo inaugural realizou-se frente ao clube de futebol “Os Belenenses”, com a vitória da equipa da casa por 2-1.

Foi em 1989 que a Assembleia Municipal votou favoravelmente a cedência do Estádio Municipal de Guimarães ao Vitória Sport Clube, ato que se confirmou em setembro de 1990. Anos mais tarde, o Estádio recebeu o nome do primeiro Rei e fundador de Portugal, D. Afonso Henriques.

Foi totalmente renovado para o Euro 2004 tendo, atualmente, capacidade para cerca 30 mil espectadores. Este estádio, destaca-se época após época pelo número elevado de assistências na Liga, sendo um dos estádios portugueses mais mediáticos.

A Figura 4 ilustra as diferenças entre o Estádio em 1965 e 2024.



Figura 4 - Estádio Municipal de Guimarães (1965) e Estádio D. Afonso Henriques (2024)

Nos últimos anos, o VSC tem dado ênfase a boas práticas no âmbito da sustentabilidade ambiental. Prova disso, no primeiro trimestre de 2023, em parceria com a SES – Energia, o Clube procedeu à instalação de cerca de 1.900 painéis solares, que asseguram 45% da energia consumida do DAH e da Academia do VSC. O impacto visual da instalação dos painéis pode ser observado na Figura 5. Estes valores representam uma redução de até 30% da fatura energia do Clube.

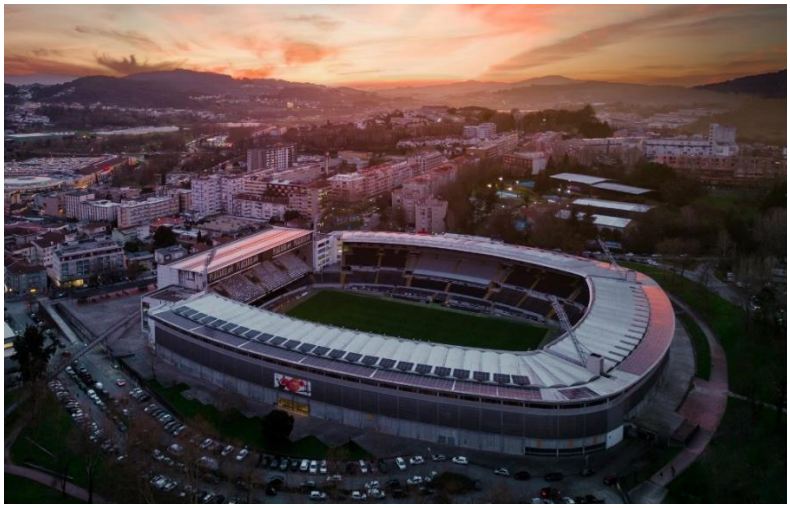


Figura 5 - Estádio D. Afonso Henriques após instalação dos painéis solares (2025)

No Estádio DAH, concentram-se os serviços administrativos do Clube, como também o Atendimento ao Associado e uma Vitória *Store*. Existem ainda dois locais distintos para a prática diária das modalidades de Jiu-Jitsu, Judo, Boxe e KickBoxing. Em regime de arrendamento, o VSC disponibiliza áreas do seu Estádio para as Escolas Profissionais Profitecla e Cisave, como também para uma cadeia de ginásios Solinca *Health & Fitness.*

- **Complexo Desportivo do Vitória Sport Clube**

O Complexo Desportivo foi fundado em 1997 e acolhe toda a estrutura do futebol profissional do clube.

Constituída por seis campos de futebol (três relvados e três sintéticos), é nesta academia onde trabalham diariamente centenas de jovens orientados pelos treinadores da formação. Conta com um ginásio, cerca de duas dezenas de balneários, uma enfermaria e uma sala de tratamentos, um auditório e ainda um refeitório onde, diariamente, os atletas realizam as suas refeições.



Figura 6 – Complexo Desportivo do Vitória Sport Clube

Também no Complexo Desportivo encontra-se o Pavilhão do Vitória que acolhe as diversas modalidades do clube.

- **Pavilhão Unidade Vimaranense**

O Pavilhão do Vitória, fundado em 1997, conta com capacidade para 2.500 espectadores. Semanalmente, passam neste edifício cerca de 600 atletas quer seja em treinos quer em competições das diversas modalidades já mencionadas anteriormente.

Desde 2017 que o recinto assume o nome de Pavilhão Desportivo Unidade Vimaranense.



Figura 7 - Pavilhão Unidade Vimaranense

- **Miniestádio**

O miniestádio está a ser construído na Academia do Vitória Sport Clube, mais precisamente no campo 5. Contará com uma lotação para 2.500 pessoas, uma tribuna presidencial, três bares e área técnica com centro de alto rendimento e departamento médico.

O miniestádio será o palco dos jogos da equipa B, que compete atualmente no Campeonato de Portugal. Receberá também os jogos dos Sub-19 do Clube.



Figura 8 - Projeto do futuro miniestádio

2.3. Missão e Visão

- **Missão**

Este clube centenário fomenta valores de igualdade e universalidade no desporto, além de estabelecer pontes de solidariedade na comunidade. A instituição promove o apoio a várias causas sociais, a educação e marca a diferença na vida de várias pessoas.

Recentemente o Vitória Sport Clube uniu-se sob a bandeira de “Um Vitória de Causas”, uma iniciativa que visa a construção de um futuro mais justo e igualitário. Foi criado um conjunto de 18 de símbolos, seis por cada causa que o clube pretende representar: meio ambiente, defesa da identidade cultural e o combate à desigualdade racial e de género.

- **Visão**

O Vitória Sport Clube é um clube ambicioso e orgulha-se de construir uma cultura vencedora. Um dos principais objetivos da instituição é estabelecer-se como referência global na gestão desportiva e financeira.

O espírito de vitória desenvolve-se na Academia do clube, onde os atletas se preparam para os mais altos níveis competitivos e, no Pavilhão do Vitória SC, local que serve de referência para as dezenas de modalidades.

2.4. Estrutura Organizacional

O VSC está dividido em três níveis de organização. No topo da hierarquia encontra-se o Presidente, de seguida a Direção Estratégica e *Governance* e por fim, a Comissão Executiva, supervisionada pelo Diretor Geral. O Departamento de Operações é um dos departamentos pertencentes à Comissão Executiva e será sobre eles que nos iremos debruçar. A composição do Departamento de Operações está representada no Organograma Parcial da Figura 9.

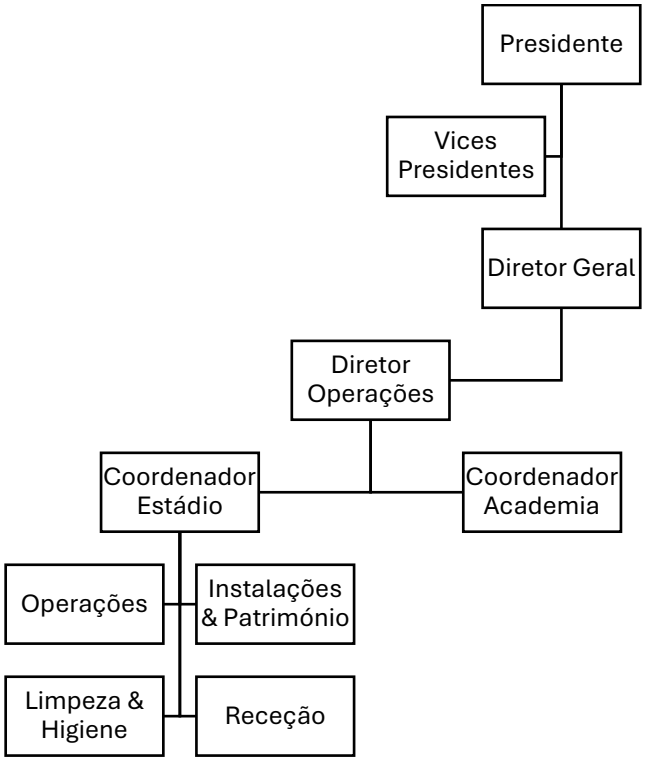


Figura 9 - Organograma Parcial VSC

2.5. Departamento de Operações

O Departamento de Operações é responsável pela coordenação logística de jogos e eventos, além da gestão e manutenção das instalações afetas ao Clube. Este Departamento é essencial não só para manter o bom funcionamento das instalações como também pelo sucesso das atividades nelas decorridas.

O Diretor de Operações é responsável pelo supervisionamento e orientação das tarefas gerais do Departamento, sendo que subdivide responsabilidades entre dois coordenadores: um responsável pela gestão das operações do Estádio e outro pela Academia.

Cada um desses coordenadores, tem como responsabilidade a chefia de uma equipa composta por:

- Técnico de Operações;
- Técnico de Instalações;
- Técnicas de Limpeza;
- Rececionista.

Neste estágio, fui enquadrado na função de técnico de operações, assistindo o coordenador de operações do Estádio DAH.

As minhas funções subdividem-se entre a gestão e manutenção do Estádio DAH e na organização de jogos, no papel de Diretor de Campo nos jogos da equipa B e Diretor de Campo Substituto da equipa A, ambas do VSC.

O Diretor de Campo tem como principal responsabilidade ser o ponto central na tríade Clube Visitado – Clube Visitante – Entidade Organizadora da Prova. Garantindo que todas as condições de jogo se cumpram na íntegra, como também na recolha da informação da logística da equipa adversária para devido seguimento. Funciona como elemento de apoio na logística, onde supervisiona a correta preparação do terreno de jogo, balneários, sala de imprensa, entre outros. No dia de jogo, presta o devido apoio ao Delegado e/ou Equipa de Arbitragem, assegurando o cumprimento integral do Regulamento da Prova. Em emergências, tem ainda a responsabilidade de tomar decisões céleres, de forma a garantir a segurança dos adeptos e agentes desportivos e respetiva continuidade do jogo.

As tarefas do dia-a-dia centram-se maioritariamente na gestão da relação entre o Clube e algumas entidades externas. Alguns exemplos dessas entidades são as empresas de limpeza, serralharia e, afetos à organização de jogo, a Polícia de Segurança Pública, Emergência Médica, Segurança Privada e Câmara Municipal de Guimarães. Este departamento tem ainda a responsabilidade de operacionalizar eventos e/ou atividades idealizadas pelos restantes departamentos do Clube, quando decorrem dentro das instalações do mesmo.

2.5.1. Organização de Jogo: Equipa B

No âmbito da organização de jogos da equipa B do VSC, tive a oportunidade de desempenhar um conjunto de tarefas e funções fundamentais para garantir a operacionalização dos jogos realizados na Academia do Clube.

Os planeamentos destes jogos iniciam-se no primeiro dia da respetiva semana, com o envio formal, via e-mail, da requisição de serviços essenciais

para a realização do jogo, nomeadamente a emergência médica, segurança privada, e serviço de *Information Technology* (IT). Já o policiamento é requisitado pelo Diretor de Segurança do Clube, através da plataforma denominada Plataforma Informática de Requisição de Policiamento de Espetáculos Desportivos (PIRPED).

Posteriormente, estabeleço contacto com o responsável pela área da organização de jogo da equipa visitante, com o objetivo de apresentar e contextualizar as nossas infraestruturas e eventuais necessidades de matérias para os seus diversos departamentos. Simultaneamente, o nosso *team manager* articula com esse elemento o número de convites a ceder em regime de permuta, bem como o preço dos bilhetes para os adeptos da equipa adversária. Nesta situação, compete-me definir e articular as questões logísticas relativas à venda dos bilhetes – se estes são enviados previamente ao clube visitantes (formato físico ou em formato digital) ou se serão disponibilizados para venda nas bilheteiras oficias do VSC no próprio dia de jogo.

Após esse contacto, envio o nosso Manual de Apoio à Organização de Jogo (MAO), conforme o Anexo I – MAO: Manual de Apoio à Organização de Jogo, documento esse que contém informações relevantes sobre o Clube, acessibilidades à Academia para a comitiva e adeptos visitantes. Neste mesmo documento, solicita ainda informações essenciais para a nossa organização interna, como por exemplo: necessidades de lugares de estacionamento para a comitiva visitante, identificação dos elementos presentes na Tribuna Presidencial e Camarote de Staff e lista de pessoas que necessitam de credenciais para acesso a zonas específicas do recinto (ex. Zona de Filmagem Técnica, Relvado, Bancada, etc.)

Com base nas respostas obtidas, procedo à compilação e distribuição da informação recolhida pelos diferentes responsáveis interno. É também preparada uma ficha afeta a elementos com acesso VIP, gerida em conjunto com o *team manager* e a diretora de imprensa, para identificar os elementos do VSC e da Comunicação Social que terão acesso às instalações. No dia de jogo, essa

ficha é partilhada com a responsável do Protocolo Presidencial e com os ARD's, que asseguram o controlo de acessos nas diversas portas.

Em dia de jogo, exerço a função de Diretor de Campo. Nessa função, sou responsável por monitorizar todas as operações que decorrem no Estádio, garantindo o cumprimento do regulamento de organização de jogos da Federação Portuguesa de Futebol (FPF).

Entre as principais responsabilidades inclui-se a certificação de que todas as entidades envolvidas (equipas, equipa de arbitragem, forças de segurança, serviços médicos, etc.) estão coordenados e devidamente posicionadas, monitorização do cumprimento dos *timings* estabelecidos para as diferentes fases do jogo, acompanhamento da entrada e saída das equipas, trio de arbitragem e em caso disso, o delegado ao jogo. Paralelamente a isto, a função requer a gestão de imprevistos que possam surgir ao longo do jogo e ser o principal elo entre a organização e as diversas entidades presentes no recinto.

2.5.2. *Fan Zone* "Zona V"

A *fan zone* do VSC constitui-se como um pilar da estratégia definida para melhorar a experiência do adepto em dia de jogo, com o objetivo de aumentar o seu envolvimento e proporcionar uma oferta recreativa diversificada ao evento desportivo. No contexto organizacional do Clube, a iniciativa parte do Departamento de *Marketing*, cabendo ao Departamento de Operações – no qual faço parte – a responsabilidade pela sua viabilização e operacionalização.

O processo inicia-se com a avaliação da viabilidade do local definido para a sua realização, tendo sido analisadas duas possíveis localizações em espaço público: a Praça 26 de Maio (nas imediações das portas de acesso à Bancada Sul do DAH) e a Rua João XXI (no parque de estacionamento adjacente à Bancada Nascente do Estádio). Esta análise considerou critérios como acessibilidades, segurança, potencial de envolvência dos adeptos e constrangimentos legais inerentes. Por se tratar de domínio público, ambas as opções foram objeto de apresentação formal às entidades competentes, nomeadamente a Câmara Municipal de Guimarães (CMG), a Polícia de Segurança Pública (PSP) e à Polícia Municipal.

A Praça 26 de Maio apresenta vantagens consideráveis em termos de proximidade ao DAH, sendo um espaço de circulação regulada pelo VSC. No entanto, situa-se dentro do perímetro de segurança definido para dias de jogo, o que implica restrições operacionais relevantes, tais como a proibição da venda de bebidas alcoólicas e a obrigatoriedade de encerramento no momento de abertura de portas do Estádio. A Figura 10 ilustra a maquete das atividades da *Fan Zone* na Praça 26 de Maio.

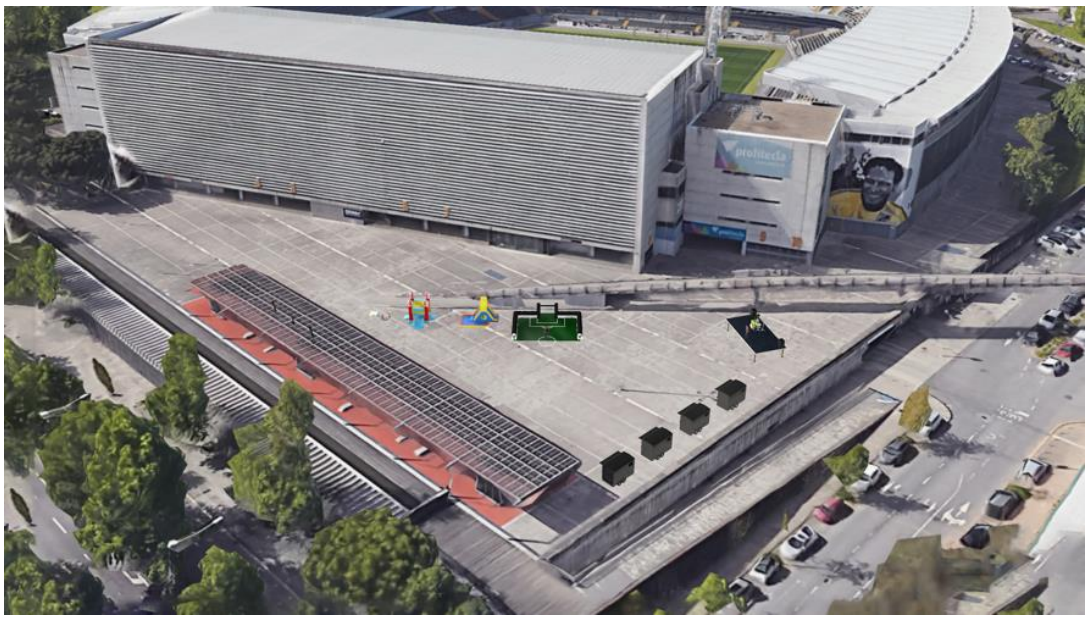


Figura 10 - Fan Zone: Praça 26 de Maio

Por outro lado, a Rua João XXI, embora mais periférica e com menor visibilidade, permite maior autonomia em termos de horário de funcionamento e liberdade na comercialização de produtos nos postos de restauração. Contudo, esta localização apresenta desafios logísticos difíceis de ultrapassar, nomeadamente o estacionamento pré-existente, cuja desocupação não está assegurada pelas autoridades municipais devido à escassez de meios técnicos e humanos para remoção dos veículos. Na Figura 11 é possível observar uma maquete do evento na Rua João XXI.



Figura 11 - Fan Zone: Rua João XXI

Com base nos pareceres emitidos pelas autoridades e nos objetivos estratégicos definidos pelo Departamento de *Marketing*, que incluem a criação de um espaço interativo para crianças, através de atividades e insufláveis, bem como uma oferta gastronómica diversificada para os tutores, foi determinada a localização da Rua João XXI, sempre que o nível de risco do jogo o permitisse, uma vez que nos jogos de risco elevado (SL Benfica, FC Porto, SC Braga, Boavista FC ou adversários internacionais que justifique) não é permitido realizar a *fan zone* pelas autoridades locais.

As minhas responsabilidades operacionais iniciam-se com a confirmação formal, na reunião de organização de jogo que junta os diversos departamentos, a realização da *fan zone*. A partir desse momento, sou responsável por coordenar o processo de licenciamento e garantir a conformidade regulamentar da atividade, cumprindo escrupulosamente as diretrizes das entidades competentes. Esta tarefa envolve a recolha da seguinte informação:

- Identificação das entidades participantes e equipamentos a instalar;
- Fichas técnicas e comprovativos de seguro das entidades de restauração;
- Planta identificativa do espaço;
- Plano de evacuação do espaço;
- Definição dos horários de montagem, funcionamento e desmontagem.

Este dossiê é posteriormente enviado para a PSP para análise e validação. Caso estejam reunidas todas as condições de segurança, é emitido um parecer favorável mediante o pagamento da respetiva taxa. De seguida, é submetido o pedido formal de ocupação de espaço público à CMG, remetendo dois formulários distintos: Licença Especial de Ruído, tal como exemplificado no Anexo II – Licença Especial de Ruído e o Formulário de Festividades, Espetáculos e Divertimentos Público, que pode ser encontrado no Anexo III – Festividades, Espetáculos e Divertimentos Públicos. Nestes documentos, constam não só os dados de faturação do requerente, como também a descrição da atividade, estimativa de público, regime de acesso, potência sonora dos equipamentos musicais, horários e localização.

Após a aprovação camarária e respetiva emissão do edital, inicia-se a fase de execução operacional. Esta inclui a articulação com:

- Polícia Municipal para vedação do espaço através de fita e gradeamento e instalação de sinalética de proibição de estacionamento (a iniciar às 00H00 do dia do evento);
- Empresa de segurança privada, monitorização e vigilância durante o funcionamento da *fan zone*;
- Serviços de emergência médica (ambulância e dois socorristas);
- Serviços técnicos de eletricidade, para instalação dos pontos de luz e potência necessária para o funcionamento dos equipamentos.

No dia do evento, as minhas funções passam por assegurar que as atividades decorrem como planeado e agir em caso de imprevistos.

2.5.3. Organização de Eventos

- **Torneio do Rei**

O Torneio do Rei é um evento multidesportivo, organizado anualmente pelo VSC, que integra diversas modalidades do Clube. Decorre habitualmente após o término das competições desportivas, em meados de junho e agrega um leque alargado de modalidades do Clube, tais como: futebol de formação, andebol,

basquetebol, judo, kickboxing, natação, etc. Este evento representa o ecletismo do Clube como um dos valores mais importantes na origem da sua fundação.

Relativamente aos formatos da prova, cada modalidade rege-se pelos seus próprios regulamentos e é adaptado a cada faixa etária sendo que as competições decorrem nas diversas infraestruturas desportivas do VSC, como o Estádio DAH, Pavilhão da Unidade Vimaranense e Academia.

No Estádio DAH decorrem as competições de futebol de formação (Figura 12) e como corresponsável por esta instalação, coube ao Departamento de Operações – no qual me insiro – organizar a logística inerente a esta competição. Esta prova envolveu a montagem de cinco campos temporários sobre o relvado principal, nomeadamente três campos de futebol sete e dois campos de futebol cinco.



Figura 12 - Torneio do Rei: Estádio DAH

Posto isto, existe a necessário de requisição e coordenação de diversos serviços externos afetos a este evento. Neste sentido, foram requisitados os serviços das seguintes empresas:

- Empresa de segurança privada: responsável pelo controlo de acessos ao DAH, bem como pela vigilância e certificação da ordem pública no decorrer do evento;
- Empresa de manutenção do relvado: encarregue de preparar o terreno de jogo conforme as necessidades propostas, incluindo o corte da relva e marcação dos cincos campos distintos sobre o relvado principal;
- Empresa de multimédia: responsável pela operacionalização dos ecrãs gigantes, com transmissão de imagens dos jogos, animações e publicidade do VSC;
- Empresa de informática: incumbida de prestar apoio técnico relativamente aos PDA's utilizados nas portas de acesso, para leitura dos bilhetes do público, bem como fornecer suporte na operacionalização dos ecrãs gigantes, em articulação com a empresa de multimédia;
- Empresa de limpeza: contratada para garantir a limpeza e higienização do DAH na preparação (antes do evento), manutenção (no decorrer do mesmo) e no encerramento (após o término do torneio).

A principal responsabilidade inerente à organização deste evento consiste na gestão do cronograma de atividades, articulação entre os diversos fornecedores, bem como o cumprimento de todos os requisitos logísticos propostos e respetivo acompanhamento dos mesmos, com vista à resolução de eventuais imprevistos operacionais do evento.

- **Meia Maratona "Cidade Berço"**

A Meia Maratona "Cidade Berço" é uma prova de atletismo que se enquadra num evento desportivo de relevo que decorre em Guimarães, com a parceria da Tempo Livre, Câmara Municipal de Guimarães e a Associação de Atletismo de Braga. Esta prova conta ainda com o apoio de diversas instituições locais, como é o caso do VSC.

Na sua mais recente edição, o VSC teve uma participação ativa enquanto entidade parceira da prova, disponibilizando as suas instalações e meios operacionais para a realização deste evento. A organização da Meia Maratona "Cidade Berço" manifestou o interesse em realizar o término da corrida no interior

do Estádio DAH, com a cerimónia de entrega dos prémios a decorrer nas imediações do mesmo.



Figura 13 - Meia Maratona "Cidade Berço": Estádio D. Afonso Henriques

No âmbito das funções que desempenhei neste evento, responsabilizei-me para identificar e operacionalizar as necessidades logísticas e técnicas da organização e articulá-los com os diversos serviços e departamentos do VSC, assegurando uma capacidade de resposta equivalente àquilo que esperavam da nossa parte.

Entre as principais tarefas coordenadas e executas, destacam-se a instalação de gradeamento ao redor do relvado do DAH, com o objetivo de preservar o espaço e impedir o acesso do público ao terreno de jogo e ao mesmo tempo criar um corredor de circulação para garantir a fluidez na chegada dos atletas. A requisição de serviços de segurança privada, com o objetivo de controlar os acessos à bancada do público e assegurar as normas de segurança e ocupação da mesma.

Uma vez que a entidade organizadora pretendia fazer ativações de marca através dos ecrãs gigantes do DAH, ativámos o sistema de multimédia, com a presença da nossa equipa técnica.

Asseguramos ainda a limpeza e higienização de todos os locais transitáveis do DAH, como também as cadeiras da bancada a ser utilizado e as respetivas casas de banho de apoio.

Por fim, e para a cerimónia de entrega dos prémios, identificámos o local onde o pretendiam fazer, como também requisitos técnicos e equipamentos que pretendiam instalar. Desta forma, os técnicos de eletricidade foram capazes de realizar as instalações dos pontos de luz solicitados, bem como a potência elétrica necessária para cada um deles.

3. Realização da prática profissional

O dia de jogo do VSC deverá ser encarado com uma visão holística por parte dos seus dirigentes desportivos, onde todas as programações das atividades para esse dia devem obedecer sempre ao mesmo objetivo: agradar a audiência e promover uma experiência agradável aos adeptos. Devemos agregar todas as ferramentas que estão ao nosso alcance para aumentar o grau de satisfação de um adepto sendo o resultado do jogo, naturalmente, o maior contribuidor. Ainda assim, outros fatores, como situações externas ao jogo (ex. tempos em filas de espera, condicionamentos de trânsito) têm o seu impacto.

Por toda a logística já aqui descrita, a problemática deste caso de estudo prende-se em: “Como garantir uma maior fluidez na entrada dos adeptos no Estádio?”.

Sendo os principais objetivos:

- Implementação de melhorias no processo de entrada nos jogos que minimizem tempos de espera em filas e tornem o processo mais fluido (exemplo: logística do processo, número de recursos, organização das entradas, melhoria dos tempos de processamento, etc)
- Implementação de iniciativas que levem os adeptos a entrar mais cedo no estádio, ao invés de entrarem todos no horário do jogo.

No caso do VSC e do Estádio DAH, surge a questão: como poderemos promover a presença dos adeptos no Estádio, através de uma melhoria constante da sua experiência em dia de jogo? A cultura do adepto português de chegar em cima da hora do jogo tem gerado vários constrangimentos e é um entrave à fluidez e segurança nas portas de acesso ao recinto. Este comportamento origina aglomerações de adeptos nas entradas pouco antes do início da partida, provocando uma pressão elevada sobre os Assistentes de Recintos Desportivos (ARD’s), comprometendo eficácia das revistas de segurança (mais rápidas e superficiais), podendo originar falhas na deteção de materiais proibidos, bem como episódios de impaciências e desacatos caso o jogo já tenha iniciado.

Para mitigar este problema, é crucial sensibilizar os adeptos a evitar chegadas tardias e incentivar a sua presença em massa, circulando pelas imediações do estádio por períodos mais alargados e dispersos.

Para isso, o Clube definiu uma estratégia que inclui ativações de *marketing* inovadoras, como o passatempo “Chega-te à Frente”, que recompensa os adeptos que entrem no DAH com uma hora de antecedência em relação ao horário do jogo. Prémios como viagens com o plantel principal, acesso aos treinos ou camisolas autografadas pelos jogadores, podem criar um incentivo tangível. Paralelamente, a implementação da *Fan Zone* “Zona V” nas imediações do DAH, com atividades lúdicas e gastronómicas, pode transformar a chegada antecipada numa experiência mais atrativa e envolvente.

Sendo a Análise SWOT uma técnica utilizada para avaliar a solidez de uma ideia ou projeto, torna-se fundamental a sua descrição através das:

- **Forças** (*Strenghts*):
    - Quarto clube nacional com maior número de assistências nas competições domésticas;
    - Localização centralizada do Estádio DAH.
- **Fraquezas** (*Weaknesses*):
    - Equipamentos como os torniquetes em estado obsoleto, que origina sobrelotação nos que estão em funcionamento e por se tratar de um equipamento menos célere na validação nos títulos de ingresso;
    - Cultura desportiva do adepto português, que apresenta tendências comportamentais de entender o espetáculo e evento desportivo apenas aos noventa minutos que ditam o jogo em si.
- **Oportunidades** (*Opportunities*):
    - Gerar novas fontes de receita, através do aluguer dos espaços de venda, como também aproveitar a ocasião para promover os seus parceiros comerciais e comercializar determinados produtos e serviços;

    - A constante inovação tecnológica, que tende a reinventar-se e a procurar equipamentos cada vez mais capazes para otimizar processos de validação de bilhetes.
- **Ameaças** (*Treats*):
    - Concorrência dos estabelecimentos locais nas imediações do Estádio DAH que acabam por dispersar o público-alvo;
    - Condições meteorológicas e horários dos jogos que influenciam a afluência dos adeptos à *Fan Zone* e ao jogo de futebol;
    - *Broadcasters* pela melhoria constante do conteúdo disponibilizado aos adeptos e tende a afastá-los cada vez mais dos estádios.

Para que seja possível retirar ilações sobre estas medidas, deveremos analisar se terão os resultados esperados. O Clube deve monitorizar os impactos destas ações no comportamento dos adeptos e, com base nos resultados obtidos, ajustar a sua estratégia, caso se justifique, de forma a promover uma experiência do adepto mais positiva e segura, contribuindo para uma consolidação de uma relação de lealdade dos adeptos com o VSC.

4. Metodologia

Quando nos debruçamos a fazer um estudo de caso, devemo-nos concentrar num enquadramento metodológico, de forma a segmentarmos a investigação em causa.

Torna-se essencial uma gestão eficiente do fluxo de adeptos nas imediações do Estádio DAH, de forma a garantirmos uma experiência positiva para o adepto em dia de jogo.

Habitualmente, o Clube apresenta um sistema de medição baseado em dados fornecidos pelos *Personal Digital Assistants (*PDA's) e torniquetes, equipamentos responsáveis pela validação dos bilhetes/cartões de sócio dos adeptos. Cruzando estes dados com a capacidade analítica do Departamento de Data Análise, pudemos retirar ilações sobre o sucesso da implementação de novos projetos do Clube.

Para uma eficaz distribuição de PDA's, importa perceber que o Estádio DAH tem, atualmente, capacidade para cerca 30 mil espectadores, conforme o Anexo IV – Mapa de Setores do Estádio DAH.

Assim, o estádio é constituído por 4 bancadas: Norte, Sul, Poente e Nascente/Neno, tendo cada uma, parte superior e parte inferior. Cada bancada tem ainda um conjunto de portas associadas, por onde os adeptos podem entrar no estádio via QR Code (presente no cartão de sócio ou no bilhete de jogo) pelos torniquetes ou então por um dispositivo manual de validação denominado PDA.

Na Figura 14, resume-se a capacidade por bancada.

LEGENDA	LOTAÇÃO
NENO SUPERIOR	5907
NENO INFERIOR	3409
NORTE SUPERIOR	3765
NORTE INFERIOR	1684
SUL SUPERIOR	5079
SUL INFERIOR	1455
ZONA VIP	90
TRIBUNA PRESIDENCIAL	146
CAMAROTES E BOXES	610
POENTE SUPERIOR	3978
POENTE INFERIOR	3408
TOTAL	29531

Figura 14 - Lotação por Bancada

A entrada de qualquer adepto no estádio é efetuada pelos seguintes procedimentos, aos quais está associada uma fila de espera: Revista – Validação do bilhete/cartão – Alocação.

Na fase de revista, os adeptos foram inspecionados por um ARD, onde existe a divisão entre sexo masculino e feminino. O número de ARD's associados a cada porta dos setores da casa é invariável para o tipo de jogo: 2/3 ARD's por porta com no mínimo um deles do sexo feminino. No entanto, o número de ARD's no setor visitante depende do nível de risco do jogo: em jogos de baixo risco, 4 a 5 ARD's são utilizados enquanto em jogos de alto risco podem ser utilizados até 7 – incluindo sempre, no mínimo, 1 mulher.

Na fase de validação do bilhete/cartão, os adeptos validaram o seu documento de entrada através dos dispositivos apresentados na sua porta. Neste processo não existe separação por sexos.

É na fase de alocação em que os adeptos procuram os seus lugares no devido setor, não havendo tempo de processamento a considerar, apenas tempo de deslocação entre a porta e o lugar.

4.1. Descrição e caraterização da amostra

Consideramos como objeto de análise seis jogos em que o VSC participou, realizados no Estádio DAH. A seleção destes jogos, cumpriu com parâmetros específicos, de forma a garantir robustez de comparação entre as partidas em que se realizou ou não *Fan Zone*.

As variáveis consistem em:

- *Fan Zone*: A amostra foi segmentada em dois grupos, onde no grupo A contém três jogos onde terá sido realizada a *Fan Zone* e no grupo B outros três jogos onde não se tenha realizado *Fan Zone*.
- Média de Assistências: Os jogos selecionados obedecem ao critério de médias de assistências aproximadas. De forma a evitar que, independentemente do adversário ou do horário/dia de jogo, as diferenças de total de público não influenciem os resultados obtidos.

Estes dois parâmetros permitem uma análise mais capaz e isolada dos efeitos da realização da *Fan Zone*. Controlando estas variáveis, conseguimos minimizar os impactos de fatores externos e permite ter uma análise mais detalhada dos resultados obtidos.

Na avaliação qualitativa, nomeadamente a recolha de dados através do questionário, tinha como objetivo mensurar o grau de satisfação dos participantes da Fan Zone do Clube. Para isso, apliquei um questionário de resposta anónima, que visiva recolher dados relativos ao perfil dos participantes enquanto adeptos de futebol, como também a sua opinião sobre as atividades e serviços disponibilizados.

Embora não exista um registo preciso do número exato de participantes da Fan Zone por se tratar de um evento gratuito e de livre acesso, estima-se uma média de cem participantes por evento. Obtive-me um total de 31 respostas válidas, obtendo uma taxa de participação muito próxima dos 31%.

Os dados recolhidos incidiam em variáveis como o intervalo etário dos inquiridos, porque se pretendia avaliar se as atividades eram percecionadas como ajustadas a todas as idades. Outra variável era o seu estatuto enquanto adepto, para perceber se era ou não adepto do VSC e os principais interesses

individuais enquanto participante deste evento. Variáveis como género, escolaridade ou rendimentos não foram considerados, dado o foco ser a experiência enquanto adepto e na adequação das atividades propostas.

4.2. Procedimentos

Numa perspetiva de análise global à implementação destas medidas, pretendeu-se adotar um método de recolha de dados misto, o que significa que utilizei métodos de recolha de dados quantitativos e qualitativos.

A componente quantitativa baseou-se na recolha e análise dos fluxos de entrada no DAH por intervalos de tempo. Dados esses recolhidos pelos PDA e torniquetes para o responsável de IT do Clube. Posteriormente, esses dados são incorporados e organizados no Power BI, um *software* utilizado pelo analista de dados do Clube para sua interpretação analítica. Este é um processo que é realizado em todos os jogos realizados no DAH. Para este caso de estudo, foram selecionados seis jogos da época desportiva 2024/2025, com horários e número total de assistências que se assemelham, de forma a garantir maior uniformidade na sua comparação. Três desses jogos foi realizada a *Fan Zone*, enquanto os outros três não contaram com esta iniciativa, permitindo desta forma ter um termo de comparação com e sem a realização desta atividade.

Relativamente à abordagem qualitativa, foi aplicado um questionário de satisfação aos participantes, com o objetivo de compreender a perceção dos mesmos sobre o programa de atividades definido para esta iniciativa. Inicialmente, a recolha foi feita através de um tablet fornecido pelo Clube, que terá sido instalado numa banca personalizada do VSC, dedicada única e exclusivamente para este efeito, no dia em que o VSC defrontou o Rio Ave FC, no dia 27 de abril de 2025. No entanto, a adesão ficou aquém do esperado e revelou-se bastante reduzida. Face a esta situação, adotei uma nova estratégia no jogo seguinte onde se realizou *Fan Zone,* frente ao SC Farense, no dia 11 de maio de 2025. Nesse momento, com o apoio de voluntários que colaboram nas iniciativas do Clube, o questionário foi aplicado de forma presencial e direta junto dos participantes, durante o período de funcionamento da atividade. As

respostas recolhidas foram posteriormente digitalizadas e inseridas no Google Forms, de forma a uniformizar o tratamento dos dados.

4.2.1. Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados foi feita através de três instrumentos distintos: Torniquetes, PDA's e Questionário de Satisfação. Os três métodos poderiam ser considerados quantitativos, contudo, o Questionário de Satisfação embora seja maioritariamente quantitativo, apresenta uma componente qualitativa complementar, como se poderá confirmar de seguida.

- **Torniquetes e PDA**

Os Torniquetes são equipamentos robustos e estáticos com funcionamento independente sem recurso a *staff* operacional. Apesar de apresentar alguma lentidão na validação dos bilhetes/cartões, é mais eficaz na prevenção de motins. Em caso de problemas técnicos ou falhas de energia, o sistema falha e pode gerar vários constrangimentos.

O PDA é um equipamento móvel conectado ao sistema central através de *WI-FI*. Com estas valências permite validar bilhetes/cartões em qualquer parte do estádio e alocá-lo consoante as necessidades e afluência de cada porta em momentos diferentes do processo de validação. Requer ação humana para operar o aparelho e com isso pode aumentar o risco de erro humano.

Com base nos dados providenciados por estes dispositivos, o Microsoft *Structured Query Language* (SQL) Server poderá ser útil para selecionar e extrair os dados brutos e a *Queries* como um método de consulta da base de dados fornecida.

Os dados serão apresentados em gráficos e/ou tabelas para melhor compreensão dos dados obtidos e suporte à tomada de decisão dos responsáveis do Clube.

Através deste método, conseguimos obter informação analítica quanto ao processamento de entradas no DAH. Apesar de não ser possível quantificar a afluência à *Fan Zone*, por se tratar de um evento gratuito e de livre acesso, pude perceber se o fluxo de entrada nas portas de acesso é mais faseado em espaço

temporal. Dados esses que poderiam indicar que há mais adeptos a circular previamente nas imediações do DAH, justificado pela implementação da *Fan Zone*.

Relativamente ao passatempo “Chega-te à frente”, filtrando os dados obtidos até uma hora antes do horário de jogo, consegui perceber se há diferenças significativas entre o antes e depois desta iniciativa. Se existir um maior número de validação de bilhetes/cartões até esse horário em comparação com os jogos em que não se realize esta atividade, poderei atribuir uma causa-efeito nesta atividade e considerá-la um sucesso.

- **Questionário de Satisfação**

Como barómetro do grau de satisfação dos adeptos, foi desenvolvido um questionário de forma a avaliar a aceitação por parte da massa adepta para com as atividades propostas, como também todos procedimentos e logísticas adotadas pelo *staff* de organização de jogos/eventos.

O instrumento de recolha de dados adotado foi questionário misto, criado através do *Google Forms*, composto por perguntas de diferentes formatos, como escalas de Likert de 5 pontos, sendo o 1-Muito Insatisfeito e 5-Muito Satisfeito, escolha múltipla e resposta curta, poderemos avaliar a aceitação dos participantes e possíveis questões que gerem insatisfação e possam ser alvo de melhoria de processos. Através de médias, frequências ou gráficos, poderemos tirar as devidas ilações com base neste método de recolha de dados.

A construção deste questionário baseou-se em modelos validados na literatura sobre a qualidade do serviço e satisfação em contextos de eventos desportivos, nomeadamente no estudo de Biscaia, Correia, Yoshida, et al. (2013), que avalia a qualidade do serviço em contexto de futebol profissional com base em três dimensões: qualidade técnica (ex. desempenho dos jogadores e resultados desportivos), qualidade funcional (ex. acessos, atendimento e conforto) e qualidade estética (ex. ambiente do estádio, experiência coletiva). Este modelo estabelece uma relação direta com a perceção da qualidade do serviço, o preço dos bilhetes, a satisfação e variante comportamental dos

adeptos. Apesar do contexto do caso de estudo principal incidir mais sobre o espetáculo desportivo em si, as dimensões foram adaptadas para avaliar o ambiente de pré-jogo proporcionado pela *Fan Zone* e desta forma manter a coerência com o quadro conceptual.

Posto isto, instalou-se um *tablet* na zona de saída da *Fan Zone*, sinalizado com uma placa com a seguinte frase: “Ajuda-nos a melhorar! Dá a tua opinião em 2 minutos!”. Esta ação permitirá aos adeptos responderem de uma forma rápida ao questionário intitulado “Avalie o seu grau de satisfação do evento promovido pelo Vitória Sport Clube - *Fan Zone* "Zona V" conforme o Anexo V – Vitória Sport Clube: *Fan Zone* “Zona V” e resumido na Tabela 1.

O questionário foi dividido em seis categorias: Perfil do Participante, Organização e Espaço Físico, Atividades e Entretenimento, Alimentação e Equipa, Experiência Geral e, por último, uma questão de Opinião Aberta.

Apesar das limitações identificadas, nomeadamente o número reduzido de respostas obtidas e a não validação estatística formal do instrumento, o questionário permitiu recolher dados importantes sobre a perceção dos participantes quanto às atividades propostas.

Tabela 1 - Esquema do Questionário de Satisfação

Questão	Tipo de Resposta
Sobre Si	
Qual é a sua faixa etária?	Múltipla Escolha
É adepto do VSC?	Múltipla Escolha
Organização e Espaço	
Considera a Zona V organizada e bem higienizada?	Escala de 1 a 5
A disposição e design da Zona V cria uma boa atmosfera entre os adeptos?	Escala de 1 a 5
Considera as acessibilidades da Zona V adequadas?	Escala de 1 a 5
Considera que a Zona V está bem localizada?	Escala de 1 a 5
A sinalização na Zona V é visível e clara?	Escala de 1 a 5
Atividades e Entretenimento	
As atividades proporcionadas são variadas e atendem os diversos interesses do público?	Escala de 1 a 5
As atividades são adequadas para todas as idades e tipos de adeptos?	Escala de 1 a 5
Alimentação e Equipa	
Considera a alimentação diversificada e com qualidade?	Escala de 1 a 5
O staff afeto à Zona V é prestável e atencioso?	Escala de 1 a 5
Experiência Geral	
Sentiu-se seguro(a) dentro da Zona V?	Escala de 1 a 5
Frequentar a Zona V fez com que entrasse mais cedo dentro do Estádio?	Escala de 1 a 5
Considera a Zona V como uma boa experiência de pré-jogo?	Escala de 1 a 5

Recomendaria a Zona V a um amigo?	Escala de 1 a 5
A tua opinião conta	
O que acha que poderá ser melhorado na próxima edição da Zona V?	Resposta Aberta - Opcional

5. Resultados Esperados

Com base nos métodos de recolha de dados utilizados, espera-se que com estas iniciativas se consiga obter dados para uma gestão mais eficiente e voltada para a melhoria constante da experiência do adepto.

Através do método quantitativo, iremos obter dados analíticos que irão permitir medir os fluxos médios por diferentes períodos nas diversas portas de acesso e identificar os pontos de maior congestionamento, através dos indicadores dos torniquetes e PDA's. A expetativa é que se constate uma diferença significativa de fluxo de entradas no DAH entre os 30 a 60 minutos antes do jogo, permitindo comparar dados de diferentes jogos e perceber se as medidas implementadas (*Fan Zone*, Chega-te à Frente, Torniquetes/PDA's) tiveram impacto na redução de tempo de espera. A meta a que nos propomos, como métrica de sucesso das nossas ativações consiste que 70% do total de espetadores do jogo em causa entrem no Estádio até 30 minutos antes do jogo iniciar. Com estes dados, e com base nas caraterísticas dos torniquetes e PDA's, também irá permitir ao Clube uma gestão mais eficiente dos seus recursos. Sendo que, por esta perspetiva, identificámos locais de maior congestionamento de adeptos e poderemos ajustar recursos para um melhor processamento de entrada no Estádio. Através das atividades propostas, prevemos uma diminuição de focos de conflito e um consequente aumento de segurança, uma vez que se pretende aglomerar o maior número de adeptos no local da *Fan Zone*, uma vez que se trata de um ambiente escoltado e controlado e evita a dispersão dos adeptos por diferentes pontos da cidade. Sendo ainda um local de promoção de marcas, prevemos um retorno considerável no *engagement* digital da Marca "Vitória" e de todos os nossos parceiros que nos apoiam na organização do evento.

Através deste método de recolha de dados, é expectável que se consiga obter os parâmetros de satisfação por parte dos adeptos relativamente à organização da *Fan Zone* e Chega-te à Frente. Com o objetivo de continuar a melhorar a experiência do adepto, pretende dar-se voz aos adeptos, para exprimirem aquilo que acham positivo e negativo, para irmos cada vez mais ao

encontro daquilo que são as suas pretensões. Desta forma, conseguiremos obter mais informações sobre o perfil de cada adepto e as suas motivações enquanto espectadores de um espetáculo desportivo. Após isso, teremos uma visão mais abrangente sobre a conceptualização destas atividades, definindo o nosso público-alvo e a partir daí definir indicadores-chave de melhoria contínua, para que consigamos melhorar a experiência do adepto, a relação Clube-Adeptos e a alinhar a nossa gestão com base nas necessidades dos adeptos.

6. Análise de Dados e Resultados Obtidos

Os dados recolhidos através dos PDA's e Torniquetes permitirão tirar conclusões sobre o impacto que a *Fan Zone* "Zona V" tem na entrada dos adeptos no estádio.

Quanto à análise qualitativa, as respostas ao Questionário de Satisfação permitirão medir o grau de satisfação dos participantes na *Fan Zone* e reunir algumas propostas de melhoria para o futuro.

6.1. Análise dos dados recolhidos através dos PDA's e Torniquetes

Para analisar o impacto que a *Fan Zone* "Zona V" teve na hora de entrada dos adeptos no estádio, realizou-se um estudo com base numa amostra de seis jogos, com as seguintes variáveis:

1. **Realização ou não da *Fan Zone* "Zona V":** 3 jogos onde se realizou o evento e 3 jogos onde não se realizou o evento;
2. **Média de assistências dos jogos:** Entre 15.000 e 21.000 adeptos.

A Tabela 2 permite analisar o fluxo de entrada de adeptos no DAH por intervalo de tempo.

Tabela 2 - Fluxo de entrada no Estádio por intervalos de tempo

data	hora	jogo	*fan zone*	> 60[a]	[30,60][a]	[20,30][a]	[10,20][a]	[0,10][a]	[0,10][b]	>10[b]	Total de assistências
09/12/2023	18:00	Sporting CP	não	2 170	5 098	2 544	2 723	2 230	1 238	946	16 949
23/12/2023	15:30	Rio Ave FC	sim	235	3 495	2 217	2 639	2 900	2 140	1 657	15 283
11/02/2024	20:30	SL Benfica	não	3 572	7 405	3 332	3 192	1 981	597	375	20 454
13/04/2024	15:30	SC Farense	sim	844	4 293	2 906	3 274	2 288	916	576	15 097
11/05/2024	20:30	SC Braga	não	1 208	6 247	3 585	3 980	3 701	1 272	507	20 500
01/08/2024	20:15	Floriana FC	sim	21	4 198	2 631	3 135	3 411	1 605	803	15 804
				8 050	30 736	17 215	18 943	16 511	7 768	4 864	104 087

[a] dados referentes ao fluxo de entrada em minutos antes do início da partida.

[b] dados referentes ao fluxo de entrada em minutos após início da partida.

Analisando o jogo com o SC Braga, que foi uma das maiores assistências da época desportiva e onde não se realizou *Fan Zone*, podemos verificar que 1 208 pessoas (aproximadamente 6% da população) entraram no estádio com

mais de 1 hora de antecedência. A grande maioria (cerca de 30%) chegou entre os 30 e 60 minutos antes, com 6 247 adeptos.

O mesmo aconteceu no jogo frente ao SC Farense, que foi a menor assistência da lista de jogos selecionada e onde se realizou *Fan Zone*, onde 844 adeptos (cerca de 6%) entrou no DAH com 1h de antecedência e, à semelhança dos restantes jogos analisados, o maior número de entradas concentra-se no período entre os 30 e os 60 minutos antes do início da partida (cerca de 28% da população).

Analisando a taxa de atraso da entrada dos adeptos, verificamos que no jogo com o Sporting CP, 2 184 adeptos (cerca de 13% da lotação total) entrou no estádio após o início do jogo. Em contrapartida, no jogo frente ao SL Benfica, 972 adeptos (cerca de 5%) chegaram após o apito incial, apresentando a melhor taxa de pontualidade dos jogos selecionados. Os jogos de maior interesse mediático (SL Benfica, SC Braga e Sporting CP) atraem mais público e uma chegada mais antecipada em relação aos restantes. Esta situação pode estar não só relacionada com o maior interesse e envolvimento em torno do jogo, como também com questões relacionados com a segurança e monitorização da deslocação dos adeptos visitantes, que tendem a deslocar-se em maior número neste tipo de jogos. Podemos ainda afirmar que no total dos jogos analisados, há um número significativo de adeptos (aproximadamente 5 000) que chega com mais de 10 minutos de atraso, o que pode indicar problemas logísticos dos adeptos (ex. trânsito, filas, etc.) ou o menor interesse em jogos com pouco mediatismo.

Focando-nos na *Fan Zone* e no seu propósito, será que influencia ou não a chegada antecipada dos adeptos ao DAH? Esperar-se-ia que esta iniciativa incentivasse as pessoas a fazê-lo, mas os dados parecem indicar o contrário.

Tabela 3 - Percentagem de chegada antecipada em jogos com Fan Zone

data	hora	jogo	*fan zone*	> 60	Até 30 minutos antes	% (>30 minutos)
23/12/2023	15:30	Rio Ave FC	sim	235	5 856	39,9 %
13/04/2024	15:30	SC Farense	sim	844	10 473	69,4%
01/08/2024	20:15	Floriana FC	sim	21	9 964	63,1%
			Média			57,5%

Tabela 4 - Percentagem de chegada antecipada em jogos sem Fan Zone

data	hora	jogo	*fan zone*	> 60	Até 30 minutos antes	% (>30 minutos)
09/12/2023	18:00	Sporting CP	não	2 170	9 865	58,2%
11/02/2024	20:20	SL Benfica	não	3 572	14 929	73%
11/05/2024	20:30	SC Braga	não	1 208	13 812	67,4%
			Média			66,2%

Considerando a chegada antecipada 30 minutos antes do horário de jogo, a média de ocupação neste período é 57,5% com *Fan Zone* e 66,2% sem. Estes dados indicam que a realização deste evento não aumenta significativamente a chegada antecipada das pessoas. Nos jogos sem *Fan Zone*, em média, mais pessoas chegam cedo ao Estádio.

Perante estes dados, poderemos dizer que a *Fan Zone* não está a cumprir com o seu objetivo de atrair os adeptos para as imediações do DAH com maior brevidade. Estes valores podem ser influenciados pelo elevado número de adeptos do clube visitante e por consequência, por questões de segurança, pois muitas vezes os adeptos visitantes são encaminhados pelas forças de segurança para dentro do estádio para evitar possíveis desacatos no exterior. Esta questão não invalida que a atratividade da *Fan Zone* possa não estar a ser suficientemente elevada, mas também se torna impossível clarificar através da Tabela 2 se os adeptos aquando do término da *Fan Zone* se desloquem diretamente para o interior do estádio.

Neste cenário, podemos apenas destacar o jogo com o SC Farense, que sendo um jogo que se realizou *Fan Zone*, ultrapassou em percentagem de

entrada de adeptos até 30 minutos antes (69,4%), jogos com o SC Braga (67,4%) e Sporting CP (58,2%), ficando só atrás do jogo frente ao SL Benfica (73%). Torna-se fundamental perceber que fatores terão influenciado este valor, se através de alguma iniciativa do Clube ou por fatores externos associados à logística de deslocação dos adeptos.

Sendo esta análise bastante objetiva e um excelente instrumento de avaliação comportamental dos adeptos quanto ao tema estudado, apresenta limitações porque não permite clarificar o porquê de os adeptos chegarem numa determinada hora, se existiu ou não participação na *Fan Zone* e se foi apreciada, como também não mensura a satisfação nem intenção futura das pessoas. Por essa razão, para oferecer robustez a este caso de estudo, realizou-se ainda um questionário de satisfação para ser respondido pelos participantes.

6.2. Análise dos dados recolhidos através do Questionário de Satisfação

Com vista a oferecer maior robustez ao caso de estudo e complementar a análise quantitativa dos dados do fluxo de entrada dos adeptos no DAH, foi aplicado um questionário de satisfação aos participantes da *Fan Zone* "Zona V". Este questionário tem como principal objetivo aferir o grau de satisfação dos adeptos relativamente a esta iniciativa, identificar propostas de melhoria e avaliar o impacto deste evento na hora de entrada no estádio.

Tal como descrito no subcapítulo 4.2.1, o questionário é composto por duas perguntas de resposta múltipla, treze com escala de 1 a 5, onde 1 significa *"Não, de forma alguma"* e 5 significa *"Sim, completamente"*, e uma pergunta de resposta aberta.

O questionário contou com uma adesão de 31 respostas, não sendo possível calcular a percentagem de adesão por não haver dados sobre o número de pessoas que participou na ação.

Através dos seguintes gráficos analisaremos a perceção dos participantes acerca deste evento. Às perguntas de resposta múltipla estão associados

gráficos circulares e às perguntas com escala de 1 a 5 estão associados gráficos de barras.

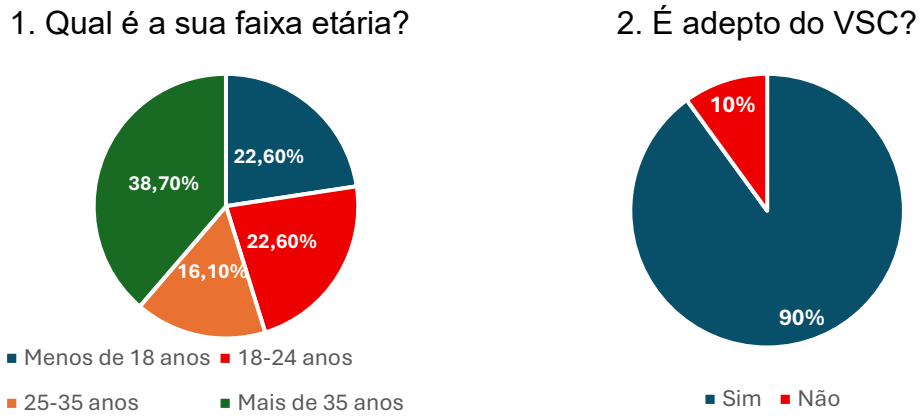


Figura 15 - Gráfico circular com os dados em % das respostas às questões "Qual é a sua faixa etária?" e "É adepto do VSC?"

À pergunta *"Qual é a sua faixa etária?"*, de acordo com os dados da Figura 15, a maioria dos inquiridos situa-se na faixa etária de mais de 35 anos de idade, seguindo-se os grupos etários de 18-24 anos e 25-35 anos de idade.

Estes dados indicam uma predominância de participantes mais velhos na amostra e uma menor representação do público mais jovem. A baixa representatividade dos jovens pode ser explicada pelo menor interesse dos mesmos à resposta ao inquérito.

À segunda questão *"É adepto do VSC?"*, 90% dos inquiridos diz ser adepto do clube e 10% diz não ser adepto do clube. Estes dados indicam que a maioria dos participantes do evento é adepto do clube, o que vem reforçar a ligação entre o público-alvo da *Fan Zone* e o Clube.

Analisaremos agora as questões com resposta numa escala de 1 a 5.

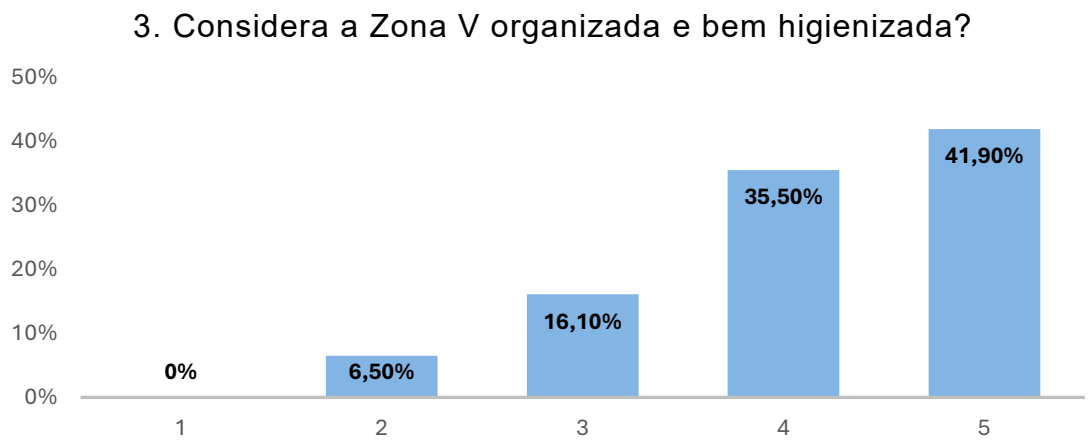


Figura 16 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Considera a Zona V organizada e bem higienizada?"

A terceira questão *"Considera a Zona V organizada e bem higienizada?"* conta com 41,90% dos inquiridos a responder 5 e 35,50% a responder 4. Estes dados indicam que 77,40% das pessoas consideram que a Zona V é organizada e bem higienizada e apenas 6,5% consideram o contrário.

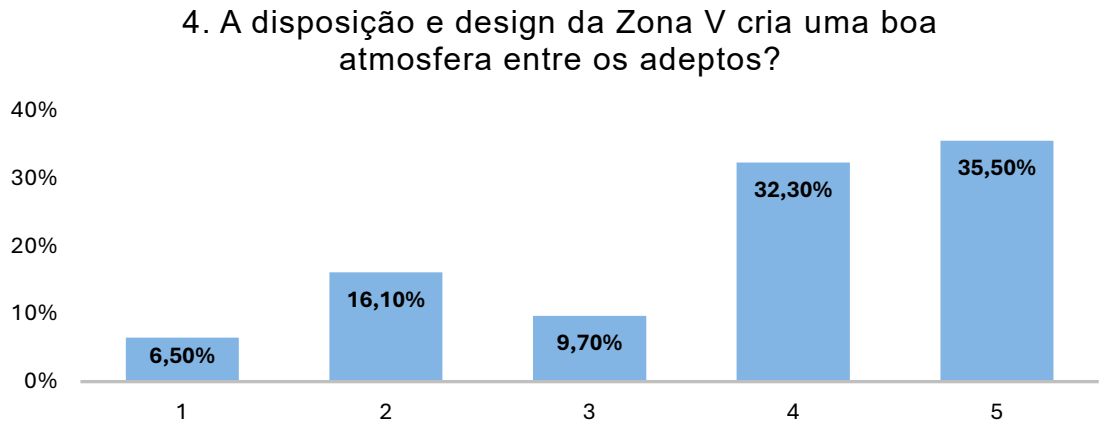


Figura 17 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "A disposição e design da Zona V cria uma boa atmosfera entre os adeptos?"

Relativamente à forma como a disposição e o design da Zona V influencia na atmosfera entre os adeptos, 35,50% dos inquiridos concorda completamente que estes aspetos criam uma boa atmosfera entre os adeptos. Pelo contrário, apenas 6,5% discorda da afirmação.

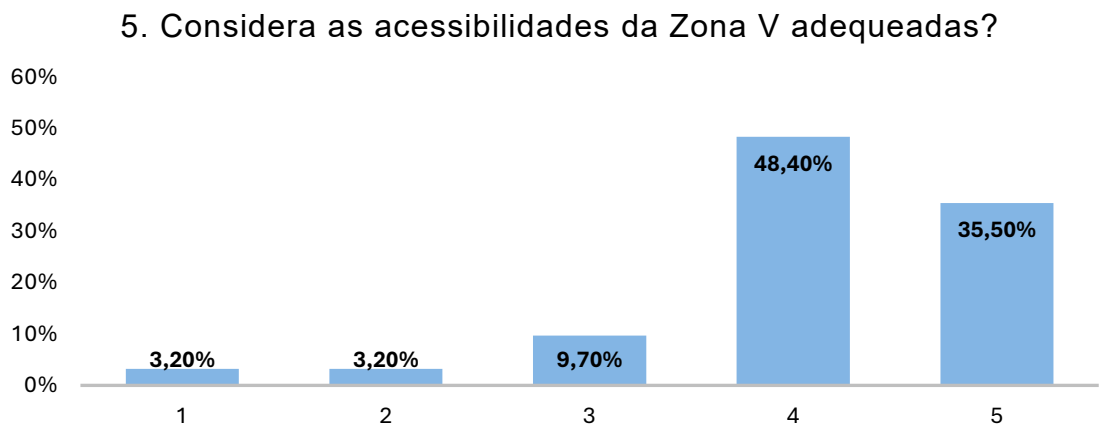


Figura 18 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Considera as acessibilidades da Zona V adequadas?"

No que diz respeito às acessibilidades da Zona V, 48,40% dos inquiridos considera que as acessibilidades da Zona V são quase completamente adequadas e 35,50% considera que as acessibilidades são completamente adequadas. Estes dados indicam que 83,9% estão contentes com as acessibilidades da Zona V.

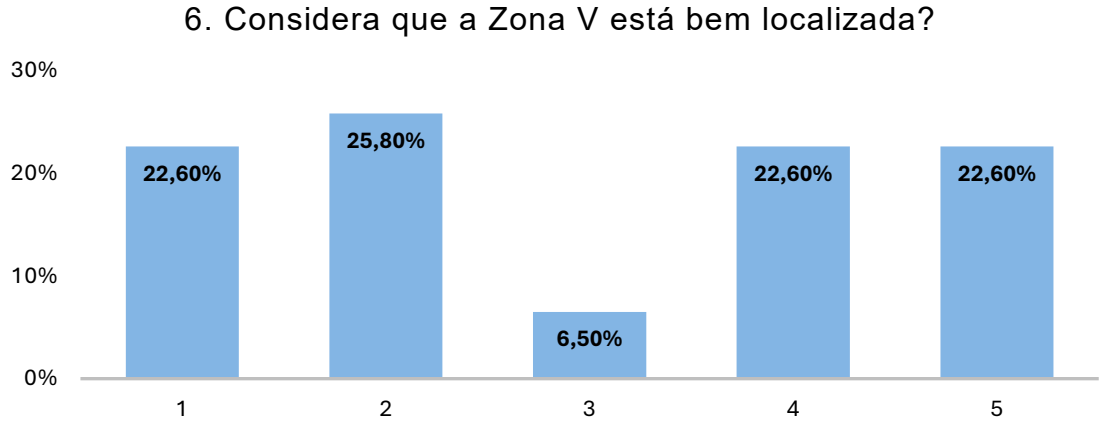


Figura 19 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Considera que a Zona V está bem localizada?"

Apesar de as pessoas acharem que as acessibilidades à Zona V são adequadas, na questão relativa à localização do evento, as respostas não foram tão positivas. As respostas a esta pergunta não são unânimes, uma vez que 45,2% dos inquiridos considera que o evento está bem localizado e 48,4% não

concorda. Se considerarmos o número 3 como resposta indiferente 6,5% dos inquiridos sente-se indiferente à localização da Zona V.

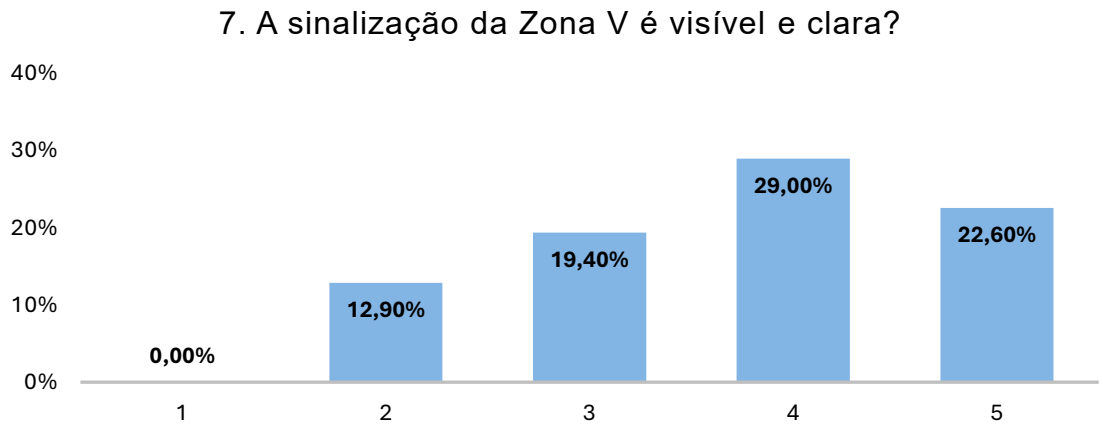


Figura 20 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "A sinalização da Zona V é visível e clara?"

À sétima pergunta "A sinalização da Zona V é visível e clara?", 51,6% (soma entre 4 e 5) dos inquiridos considera que a Zona V está bem sinalizada, 19,4% considera indiferente e 12,9% acham que o evento não está bem sinalizado.

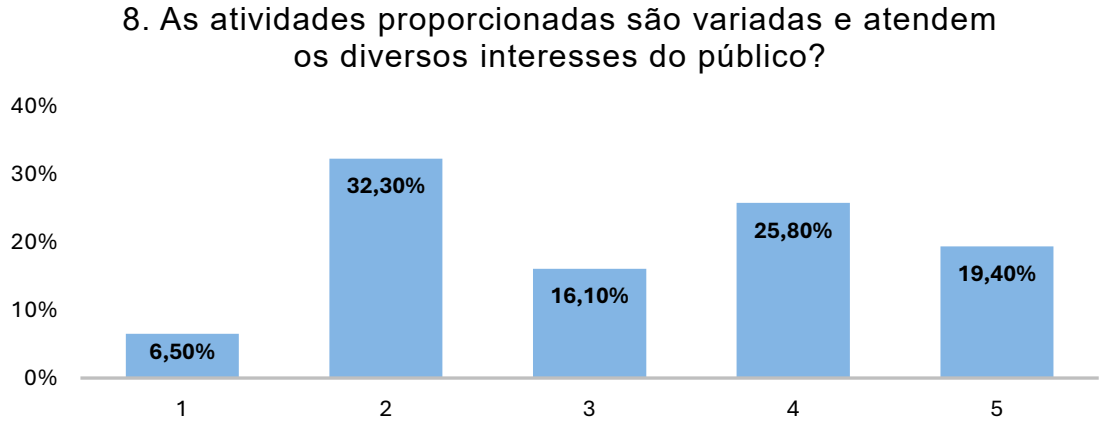


Figura 21 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "As atividades proporcionadas são variadas e atendem os diversos interesses do público?"

Relativamente à variedade das atividades, não existe uma tendência nas respostas. Isto significa que o público está dividido neste aspeto. A maioria concorda que as atividades são variadas e atendem os diversos interesses do

público, no entanto 38,8% dos inquiridos pensa o contrário.

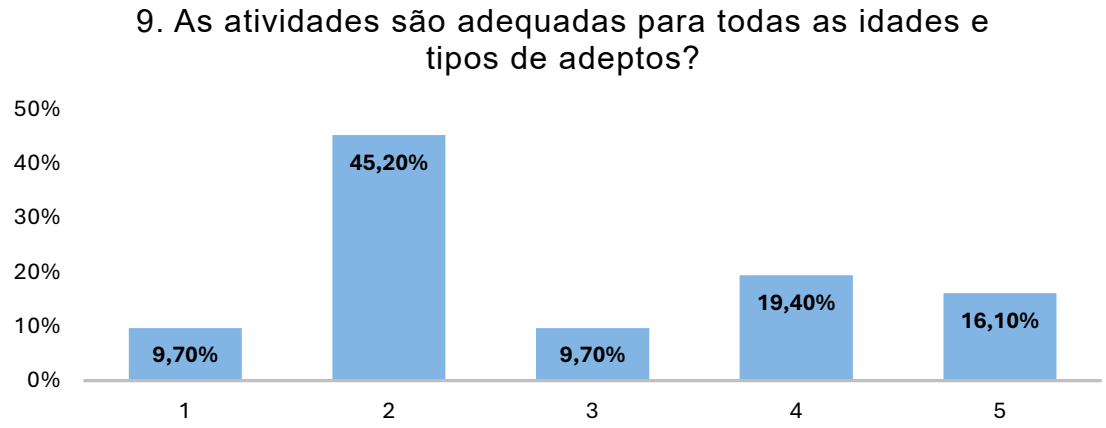


Figura 22 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "As atividades proporcionadas são variadas e atendem os diversos interesses do público?"

A pergunta número 9 *"As atividades são adequadas para todas as idades e tipos de público?"* conta com 45,20% dos inquiridos a não concordar. Estes dados vieram dar sustento à elevada percentagem de insatisfação na questão anterior, uma vez que as duas questões estão relacionadas.

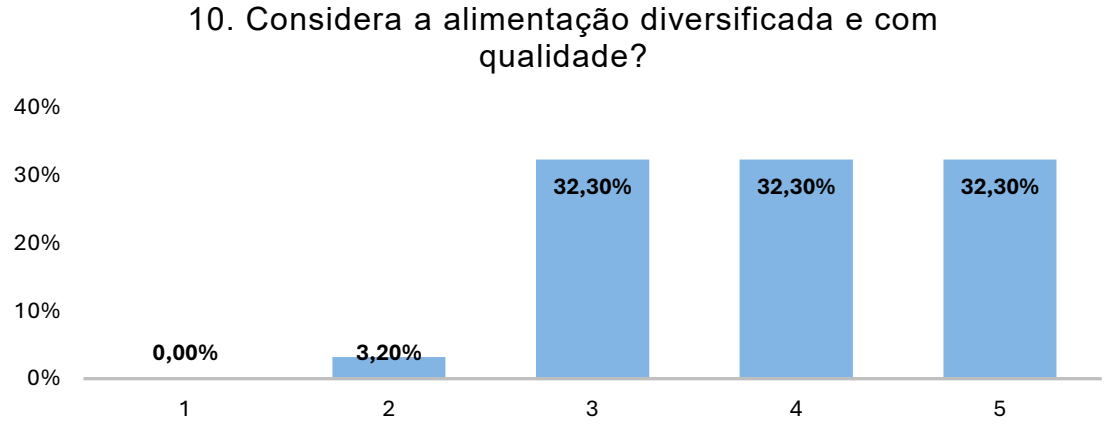


Figura 23 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Considera a alimentação diversificada e com qualidade?"

Relativamente à alimentação, existe uma unanimidade de que a mesma é diversificada e com qualidade. Entre *Indiferente* e *Sim, completamente* estão reunidas 96,9% das respostas. Apenas 3,20% dos inquiridos considera o

contrário.

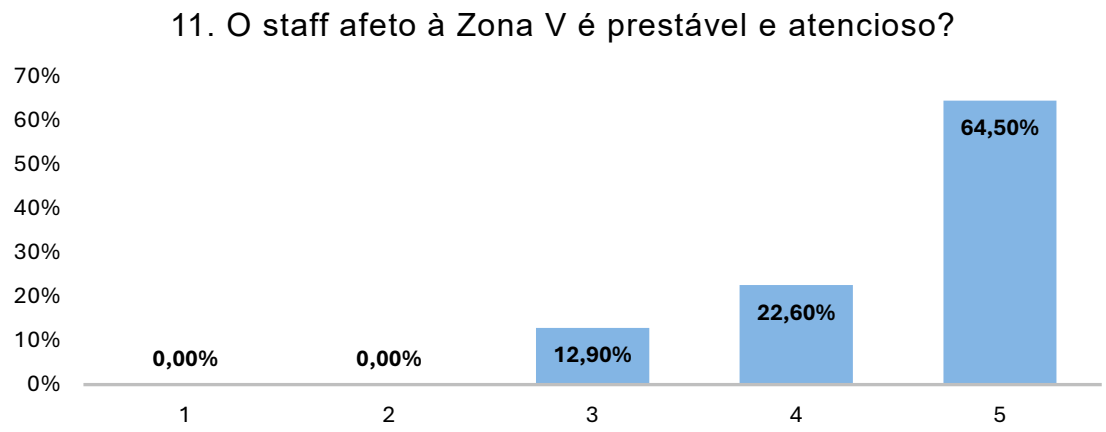


Figura 24 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Considera a alimentação diversificada e com qualidade?"

Os dados da pergunta 11 confirmam que o *Staff* afeto ao evento é prestável e atencioso, onde não existem sequer respostas negativas.

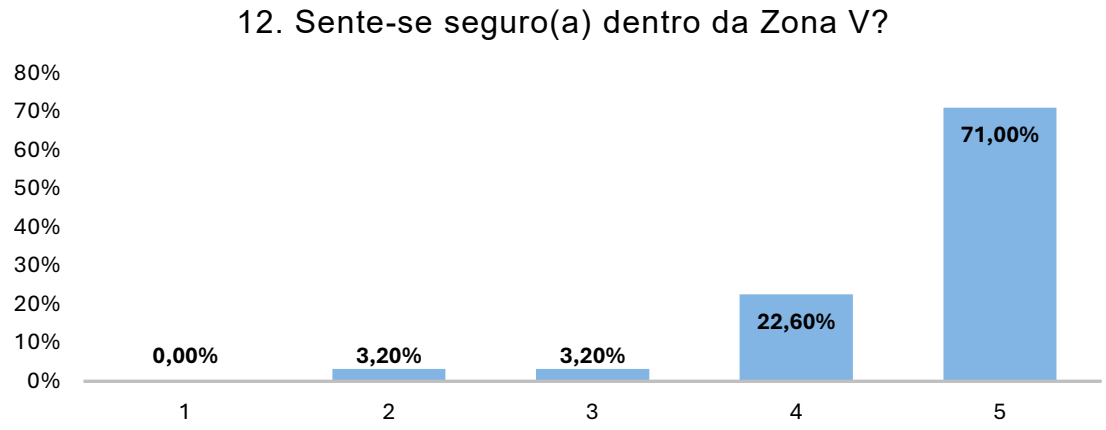


Figura 25 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Sente-se seguro(a) dentro da Zona V?"

Relativamente à segurança no evento, 71% dos inquiridos afirma sentir-se completamente seguro e apenas 3,20% dizem não se sentirem seguros.

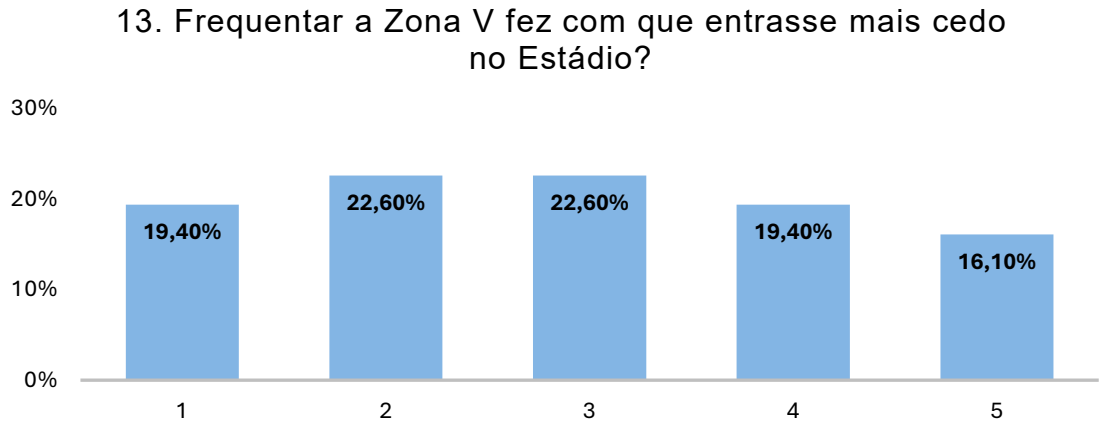


Figura 26 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Frequentar a Zona V fez com que entrasse mais cedo no Estádio?"

Relativamente à principal questão deste estudo *"Frequentar a Zona V fez com que entrasse mais cedo no Estádio?"*, as respostas não foram unânimes, tal como seria de esperar de acordo com os dados dos torniquetes e PDA's. Apesar de 35,5% dos inquiridos afirmar que frequentar a Zona V os fez entrar mais cedo no estádio, 64,60% afirma que foi indiferente ou, pelo contrário, não teve impacto na sua entrada antecipada no jogo.

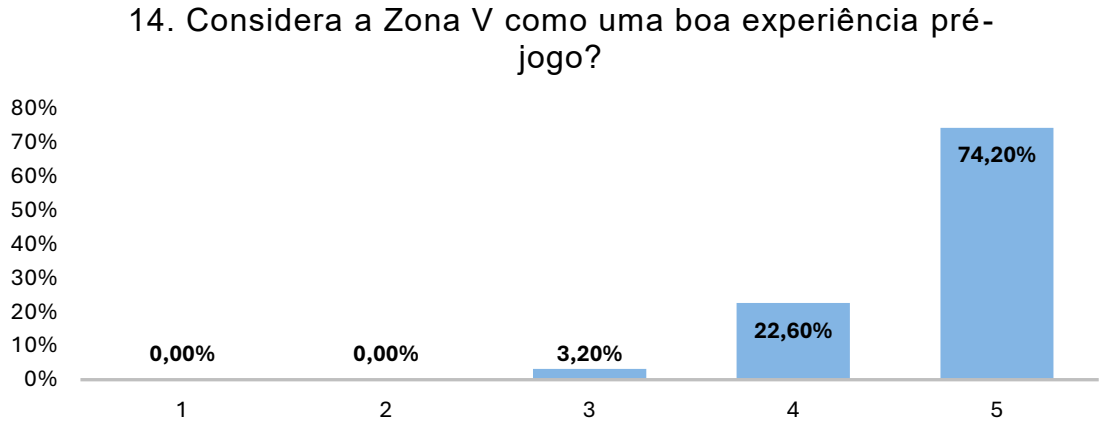


Figura 27 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Considera a Zona V como uma boa experiência pré-jogo?"

À questão *"Considera a Zona V como uma boa experiência pré-jogo?"*, é unânime que a maioria dos inquiridos concorda que a Zona V é uma boa experiência pré-jogo.

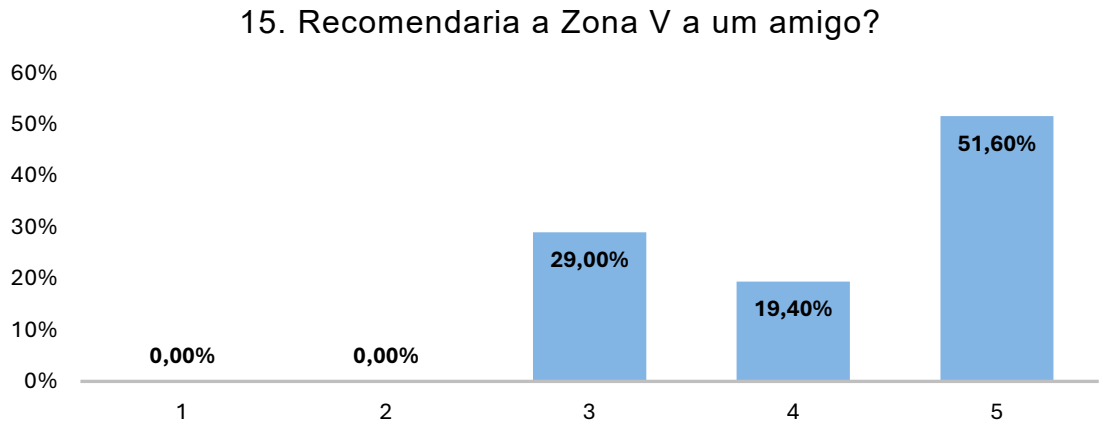


Figura 28 - Gráfico de barras com os dados em % das respostas à questão "Recomendaria a Zona V a um amigo?"

Por último, 51,60% dos inquiridos concorda completamente que recomendaria a Zona V a um amigo e 0% diz o contrário.

A última questão do questionário *"O que acha que poderá ser melhorado na próxima edição da Zona V?"* servirá como base para a elaboração de algumas propostas de melhoria/recomendação de trabalho futuro.

Para finalizar a análise dos dados do inquérito, reuniu-se na Tabela 5 um resumo dos parâmetros avaliados bem como a média das classificações atribuídas entre 1 e 5. Estes resultados traduzem os níveis de satisfação dos participantes nos diferentes parâmetros.

Tabela 5 - Avaliação Geral do Questionário de Satisfação

Parâmetro Avaliado	Média
Organização e Higiene	4
Design e disposição dos equipamentos	3,6
Acessibilidades	3,8
Localização	1,8
Sinalização	3,6

Variedade de atividades	3,6
Adequação das atividades a diferentes faixas etárias	2,8
Oferta de restauração	3,2
Avaliação do Staff	5,0
Segurança	4,8
Impacto na entrada antecipada no Estádio	3,2
Satisfação enquanto experiência pré-jogo	5,0
Recomendação a amigos	4,4

Com base na Tabela 5, podemos concluir que a localização, e a adequação das atividades a diferentes faixas etárias são os principais parâmetros onde os inquiridos mostraram o seu desagrado e por isso duas áreas onde a organização do evento deve atuar no futuro.

7. Discussão de Resultados

A presente investigação permitiu recolher dados relevantes sobre a taxa de sucesso relativas às iniciativas do Clube, cruzando os dados recolhidos pelos PDA's/Torniquetes, como também das perceções dos inquiridos no Questionário de Satisfação. No entanto, é importante reconhecer e discutir fragilidades inerentes aos procedimentos metodológicos e às amostras utilizadas, que acabam por influenciar a robustez e a generalização dos resultados obtidos.

Relativamente aos dados recolhidos pelos PDA's e torniquetes, permitiu medir os fluxos de entrada por intervalo de tempo que se revelaram insuficientes para mensurar com precisão o impacto direto do evento na afluência do DAH. Uma das principais limitações prendeu-se com a impossibilidade de separar os dados das portas de acesso afetos aos adeptos do VSC das portas de acesso relativos aos adeptos visitantes. Este fator torna-se relevante nos jogos de risco elevado, onde, por razões de segurança, a PSP promove a entrada antecipada dos adeptos visitantes, inflacionando os números nas horas que antecedem o início do jogo. Ainda assim, através deste instrumento, permite demonstrar um comportamento padrão do adepto em torno dos jogos, que será útil para uma futura planificação logística, na segurança e planeamento da *fan zone*.

Paralelamente a isto, o regime de livre acesso da *fan zone* impossibilita a criação de uma correlação direta entra a afluência e a média de assistência no jogo por jogo. Esta limitação reduz a capacidade de atribuir objetivamente um efeito concreto no comportamento do público.

No que respeita ao questionário de satisfação, embora seja um instrumento valioso para avaliar a perceção dos adeptos sobre a atividade, apresenta algumas limitações que podem fragilizar os resultados obtidos. Em primeiro lugar, a dimensão da amostra é reduzida para aquilo que pretendo avaliar, com apenas 31 respostas válidas. Para além disso, apenas foi possível fazer a recolha num único evento, num período limitado o que condiciona a generalização das conclusões para outros adversários e momentos da época. Contudo, os resultados deste instrumento de validação demostram um consenso generalizado quanto ao valor da iniciativa como momento pré-jogo, como também uma

tendência de resposta que nos indica que o Clube deve apostar numa panóplia alargada de atividades, para corresponder aos interesses de mais faixas etárias e desta forma, atrair um público mais diversificado.

Outro ponto a considerar é relativo aos instrumentos de recolha que foram utilizados. Tanto o questionário como os dados analíticos dos fluxos de entrada foram elaborados pelo Clube, sem qualquer validação científica. Embora esta situação comprometa a fiabilidade e validades dos instrumentos utilizados, evidencia a vontade e o esforço do Clube em implementar mecanismo de controlo e melhoria contínua na experiência em dia de jogo que fornece aos seus adeptos.

8. Conclusões e Perspetivas para o futuro

Este capítulo destina-se à apresentação das principais conclusões do trabalho desenvolvido ao longo do estágio. Apresentam-se também algumas propostas de melhoria para trabalho futuro, com o intuito de melhorar o que já foi implementado.

8.1. Conclusões

Este caso de estudo teve como principal objetivo a avaliação do impacto da *Fan Zone* "Zona V", organizada pelo Vitória Sport Clube na experiência dos adeptos e em especial, a mudança do seu comportamento quanto à entrada antecipada no Estádio.

Com base nos resultados esperados e nos objetivos propostos, nomeadamente que 70% do total de espetadores entrem no Estádio até 30 minutos antes do jogo iniciar. Perante os dados obtidos, podemos afirmar que este objetivo apenas se confirmou no jogo frente ao SL Benfica, num jogo em que não se realizou *Fan Zone*. Posto isto, podemos afirmar que a realização deste evento não teve o impacto desejado relativamente a esta meta proposta. O jogo em que se realizou este evento e que mais se aproximou deste objetivo, foi o jogo com o SC Farense em que atingimos a marca dos 69,4%.

Através do cruzamento dos dados quantitativos (intervalos de tempo de entrada em jogos com e sem *Fan Zone*) e dados qualitativos (questionário de satisfação aplicado aos participantes), tornou possível uma análise macro e fundamentada desta iniciativa.

Pela lente da análise quantitativa, podemos afirmar que o fluxo de entrada de adeptos no Estádio demonstrou que a realização da *Fan Zone* não se traduziu num aumento significativo do número de entradas antecipadas. Embora em certos e determinados jogos, a afluência na *Fan Zone* tenha sido bastante satisfatória, a verdade é que não se traduziu uma tendência clara que nos permita afirmar com toda a certeza de que este evento alterou consideravelmente o comportamento enraizado nos adeptos de entrarem no Estádio muito perto do horário inicial do jogo. Estes dados sugerem que esta

experiência não está a ser suficientemente mobilizadora ao ponto de influenciar os *timings* de entrada dos adeptos.

Já do ponto de vista qualitativo, os resultados do questionário revelam uma avaliação global positiva da conceptualização da *Fan Zone*. Grande parte dos inquiridos descreve com bastante satisfação aspetos como a organização, segurança e prestabilidade do *staff* VSC afeto a este evento. Contudo, a avaliação do impacto da *Fan Zone* na entrada mais antecipada no DAH foi neutra, evidenciando que os adeptos não estão totalmente convencidos se este evento está a produzir os efeitos pretendidos. O principal fator negativo mencionado pelos participantes foi a localização desta atividade, com uma avaliação média de 1,8 em 5, comprometendo a visibilidade e consequente envolvência da mesma.

Esta discrepância quanto à avaliação positiva da atividade e ao mesmo tempo uma ausência de mudança comportamental dos adeptos, revela que a qualidade da experiência oferecida não é, por si só, suficiente para inverter uma tendência cultural e bastante enraizado nos cidadãos portugueses como a chegada antecipada aos diversos locais que se proponham a ir. Prova disso é que em média, os participantes classificaram em 3,2 a pergunta "*Frequentar a Zona V fez com que entrasse mais cedo no Estádio?"*. Esta avaliação reflete uma posição neutra e ligeiramente positiva. Estes dados cruzam quando comparados com os dados analíticos, que revelam que a realização deste evento não resultou em aumentos significativos nas entradas dos adeptos antes das horas do jogo.

Para que a *Fan Zone* atinja todo o seu potencial e cumpra com os desideratos da sua criação, será necessário repensar a sua localização, reforçar a divulgação através dos canais oficiais do Clube e até da comunicação social, como também promover atividades mais alargadas a vários espetros geracionais.

Este evento demonstra ter potencial como ferramenta de valorização da experiência do adepto e de aproximação do Clube com os seus adeptos. Contudo, para cumprir o seu papel, carece de ajustes operacionais, comunicacionais e estratégicos.

Este estudo permite não só realizar um diagnóstico rigoroso da situação atual, como também fornecer dados e indicadores para uma tomada de decisão futura mais consciente e ponderado por parte dos responsáveis do Clube.

8.2. Perspetivas para o futuro

Fazendo uma análise conjunta dos diversos dados comportamentais e do *feedback* obtido junto dos participantes da *Fan Zone* "Zona V", torna-se imprescindível implementar um conjunto de melhorias que contribuam para o aumento da eficácia desta iniciativa, não apenas como uma ativação de *marketing*, mas também como uma ferramenta estratégica para melhorar o fluxo de entrada dos adeptos do estádio e diminuir possíveis situações de risco de segurança coletiva.

Posto isto, com base nos resultados obtidos e através da pergunta de resposta aberta, permitiu-nos não só identificar as principais fragilidades apontadas pelos participantes, como também a sugestão de diversas melhorias para o futuro, de forma a atender aos interesses da maioria dos seus participantes.

8.2.1. Reajuste da localização da *Fan Zone*

A localização atual, várias vezes referida como desadequada, não atende às necessidades dos adeptos. Constituiu uma barreira para todos aqueles que inconscientemente, entravam nesta atividade sem terem esse propósito inicial. Posto isto, proponho um espaço com maior fluxo natural de pessoas, idealmente junto das portas de acesso ao Estádio para potenciar e criar essa transição fluída entre o ambiente festivo na Fan Zone e a entrada no recinto. Criar ainda corredores de ativações, com sinalética visível e apelativa, com diversos passatempos e interação entre os adeptos e elementos do Clube.

8.2.2. Criação de incentivos à entrada prévia

De forma a inverter esta tendência comportamental dos adeptos, recomendo a criação de incentivos para promover esta intenção. Sorteios e brindes exclusivos para quem entra no DAH até 30 minutos antes do jogo começar, vouchers de desconto em alimentação nos bares das bancadas até 30

minutos antes do início do jogo e também a criação de um cartão de fidelidade que acumularia pontos sempre que entrasse com a antecedência desejada e poderia descontar em produtos oficiais do Clube.

8.2.3. Parceria com Instituições Locais

Sendo um evento aberto e gratuito para toda a comunidade, torna-se imprescindível o apoio das instituições locais para que, de certa forma, criem sinergias de forma a aumentar a programação e diversificação de públicos-alvo e cimentar a marca “Zona V” como uma atividade não só para os Vitorianos, mas também para todos os Vimaranenses.

8.2.4. Estratégias de Comunicação

É essencial uma estratégia de comunicação mais direcionada, assertiva e multicanal, destacando os horários, localização e todas as atividades e benefícios da participação na *Fan Zone*, de forma a chegar ao maior número de adeptos possível.

9. Síntese Final

O estágio curricular no Vitória Sport Clube revelou-se uma etapa determinantes no meu percurso académico e profissional, permitindo-me integrar uma estrutura extremamente profissional e uma referência no panorama desportivo nacional e internacional. Este estágio permitiu-me aplicar conceitos e conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado.

Tive a oportunidade de colaborar em diversas vertentes da organização de jogos e gestão de eventos aplicados a experiências pré-jogo.

O envolvimento na operacionalização da *Fan Zone* “Zona V” revelou-se bastante desafiante e ao mesmo tempo estimulante. Esta experiência requereu uma abordagem multidisciplinar, articulando conhecimentos adquiridos na gestão de operações e eventos e estudo do comportamento do consumidor. A análise aprofundada do impacto desta iniciativa permitiu-me desenvolver uma visão crítica sobre a eficácia da iniciativa e ao mesmo tempo, contribuir ativamente para uma reflexão estratégica, com base em evidências empíricas, e partilhá-las com as chefias do Clube.

No contexto de organização de jogos, nomeadamente da equipa principal e a equipa B, pude acompanhar de perto a complexidade associada à preparação de um evento de grande exigência, sempre sobre o escrutínio dos adeptos e ter o sentido de responsabilidade de perceber que cada ação nossa pode impactar a imagem do Clube. A coordenação com as forças de segurança e entidades externas, fez com que desenvolvesse competências como o planeamento estratégico, comunicação e resolução de problemas sob pressão. A participação ativa neste contexto fez-me perceber a importância da coordenação entre vários departamentos e na padronização de procedimentos, como também na prevenção de falhas logísticas. Estes valores também foram transpostos para a organização de jogo da equipa B. Embora estejam num contexto competitivo inferior, o facto de existir menos recursos humanos neste nível, potencia a aprendizagem prática de uma forma mais intensa, sendo capaz de me tornar um profissional mais polivalente, com recursos mais limitados e ao

mesmo tempo manter os padrões de qualidade que a dimensão do Clube assim o exige.

Numa perspetiva de futuro, pretendo enquadrar-me num contexto profissional deste nível, tendo a capacidade de conciliar a inovação com a cultura organizacional pré-existente no Clube. O perfil dos dirigentes desportivos em Portugal tem sofrido uma transformação gradual, marcada pelo aparecimento de uma nova geração de dirigentes desportivos, qualificados e tecnicamente preparados. Esta mudança prevê um processo de profissionalização das estruturas desportivas e respetiva modernização. A consolidação deste novo quadro de dirigentes – no qual me incluo – enfrenta desafios de lidar com estruturas menos flexíveis e, por vezes, com escassos recursos humanos e financeiros. Nestas situações, teremos de criar oportunidades nas dificuldades de forma que consigamos ir criando janelas de oportunidade nos vários contextos que vamos colaborar e, desta forma, contribuir para a transformação estrutural do desporto em Portugal.

10. Referências

Alves, T. A. G., Belfo, F. P. dos S. R., & Comum, R. (2021). Análise e previsão de audiências no mercado televisivo e de comunicação em Portugal. In *Análise e previsão de audiências no mercado televisivo e de comunicação em Portugal*. http://hdl.handle.net/10400.26/38738

Ammon, Jr. R., Southall, R. M., & Nagel, M. S. (2023). *Sport Facility Management: Organizing Events and Mitigating Risks* (4th ed.). FIT Publishing.

Besters, L. M., van Ours, J. C., & van Tuijl, M. A. (2019). How outcome uncertainty, loss aversion and team quality affect stadium attendance in Dutch professional football. *Journal of Economic Psychology*, *72*, 117–127. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joep.2019.03.002

Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A. F., Ross, S. D., & Maroco, J. (2013). Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions. *Journal of Sport Management*, *27*(4), 288–302. https://doi.org/10.1123/jsm.27.4.288

Biscaia, R., Correia, A., Yoshida, M., Rosado, A., & Marôco, J. (2013). The role of service quality and ticket pricing on satisfaction and behavioural intention within professional football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *14*(4), 42–66. https://doi.org/10.1108/ijsms-14-04-2013-b004

Carvalho, M. de, Boen, F., Sarmento, J. P., & Scheerder, J. (2015). What brings youngsters into the stadium? Sociopsychological predictors of soccer attendance among Belgian and Portuguese young fans. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, *15*(1), 21–40. https://doi.org/10.5628/rpcd.15.01.21

Chadwick, S., & Clowes, J. (1998). The use of extension strategies by clubs in the English Football Premier League. *Managing Leisure*, *3*(4), 194–203.

Costa, A. da S. (1997). *À Volta do Estádio* (C. das Letras, Ed.).

Dias, C. F. B. (2023). *Ética e violência no desporto: Estudo exploratório*. http://hdl.handle.net/20.500.11816/4320

Filo, K., Funk, D. C., & Hornby, G. (2009). The Role of web site content on motive and attitude change for sport events. *Journal of Sport Management*, *23*(1), 21–40. https://doi.org/10.1123/jsm.23.1.21

Girsang, Z. (2022). The Impact of Social Media Marketing on Football – Fan Loyalty. *Quality in Sport*, *7*(3), 28–39. https://doi.org/10.12775/qs.2021.07.03.016

H. Tsiotsou, R. (2013). Sport team loyalty: integrating relationship marketing and a hierarchy of effects. *Journal of Services Marketing*, *27*(6), 458–471. https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0002

Hayek, F. A. (2014). Gestão do Trânsito para Atividades Esportivas na Via – Corridas de Rua na cidade de São Paulo. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, *03*(03), 45–56. https://doi.org/10.5585/podium.v3i3.96

Jensen, J. A., & Cobbs, J. B. (2014). Predicting Return on Investment In Sport Sponsorship. *Journal of Advertising Research*, *54*(4), 435. https://doi.org/10.2501/JAR-54-4-435-447

Kringstad, M., Jakobsen, T. G., & Storm, R. K. (2023). Nordic Spectator Studies. In *Football in the Nordic Countries* (1st ed., pp. 205–218). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003280729-21

Lage, M. J. da C., Dionísio, J. P. da C. C., & Lisboa, R. da U. de. (2009). *A dimensão tribal do consumo de produtos relacionados com Clubes de Futebol*. http://hdl.handle.net/10400.5/1009

Liga Portuguesa de Futebol Profissional. (2025). *Guia Organização de Jogo*. https://issuu.com/ligapfp/docs/guia_de_organiza_o_de_jogo

Lopes, F., & Perei, S. (2006). *A TV DO FUTEBOL*. www.campo-letras.pt

Martins, A. M., & Cró, S. (2018). The Demand for Football in Portugal. *Journal of Sports Economics*, *19*(4), 473–497. https://doi.org/10.1177/1527002516661602

Ocke, M. A. (2013). Marca e Imagem de um País: Considerações sobre a Copa do Mundo de 2014 e a Promoção do Brasil. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, *02*(02), 95–120. https://doi.org/10.5585/podium.v2i2.55

Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, *63*, 33–44. https://doi.org/10.2307/1252099

Pearson, G., & Stott, C. (2016). *Chapter 10: Farewell to the Hooligan? Modern Developments in Football Crowd Management*.

Rudkin, S., & Sharma, A. (2020). Live football and tourism expenditure: match attendance effects in the UK. *European Sport Management Quarterly*, *20*(3), 276–299. https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1604783

Silva, J. E. M. G., Silva, M. B. da C., de Miranda, Y. de H. B., Filho, M. A. B., & Pedroso, C. A. M. de Q. (2021). The Role of Stadium Atmosphere and Ticket Prices on Soccer Fans' Behavioral Intentions: A Systematic Review. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1–14. https://doi.org/10.51995/2237-3373.v11i1e110013

Sousa, B. M., & Vieira, C. B. (2018). Um Estudo Sobre a Afetividade Aplicada ao Fenómeno do Futebol: Abordagemn na Ótica dos Consumidores. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, *7*(2), 293–312. https://doi.org/10.5585/podium.v7i2.282

Vargas, A. L. (1995). *Desporto - Fenômeno Social* (E. Sprint, Ed.).

Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(6), 790–825. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0439-4

Williams, J., & Chinn, S. J. (2010). Meeting Relationship-Marketing Goals Through Social Media: A Conceptual Model for Sport Marketers. *International Journal of Sport Communication*, *3*(4), 422–437. https://doi.org/https://doi.org/10.1123/ijsc.3.4.422

Wills, G., Addesa, F., & Tacon, R. (2023). Stadium attendance demand in the men's UEFA Champions League: Do fans value sporting contest or match quality? *PLoS ONE*, *18*(2 February). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276383

Yuksel, M., Smith, A. N., & Milne, G. R. (2021). Fantasy sports and beyond: Complementary digital experiences (CDXs) as innovations for enhancing fan experience. *Journal of Business Research*, *134*, 143–155. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.037

11. Anexos

Anexo I – MAO: Manual de Apoio à Organização de Jogo





ACADEMIA VITÓRIA SPORT CLUBE



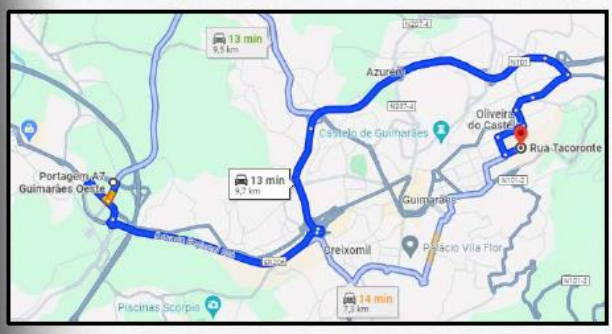
MORADA
Rua Antero Henriques da Silva, 1370
4810-026
Guimarães

TELEFONE / FAX
253 432 570 || 253 432 573

EMAIL
geral@vitoriasc.pt

VITÓRIA SC 2024-25

ACESSOS ACADEMIA VITÓRIA SPORT CLUBE



Percurso desde Portagem - Guimarães OESTE
Direções: https://maps.app.goo.gl/RcyAbZWMSjRdtjUj8



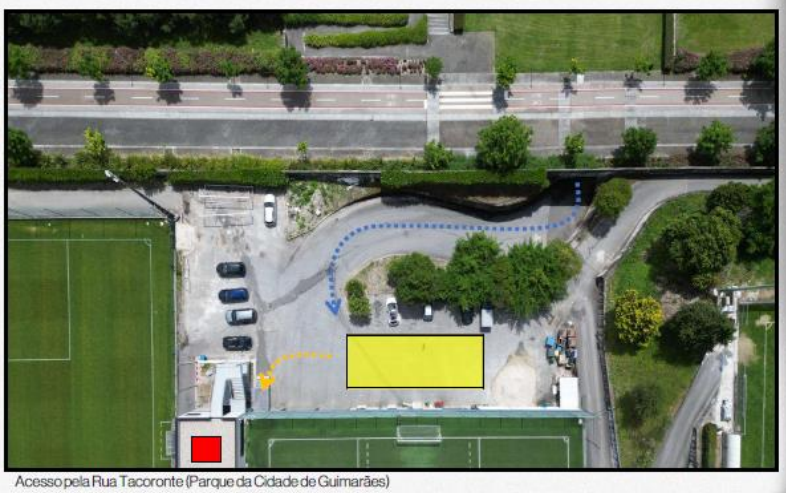
Percurso desde Portagem - Guimarães SUL
Direções: https://maps.app.goo.gl/LzZARJZ4k6fXkNbE9

VITÓRIA SC 2024-25

PERCURSO EQUIPA VISITANTE

LEGENDA

- Percurso Veículos e Autocarro Visitante para Parque Técnico
- Balneários Equipa Visitante (Nº 1 e 3)
- Percurso Pedonal Balneário Equipa Visitante
- Parque Técnico



Acesso pela Rua Tacoronte (Parque da Cidade de Guimarães)

VITÓRIA SC 2024-25

PERCURSO ADEPTOS VISITANTES

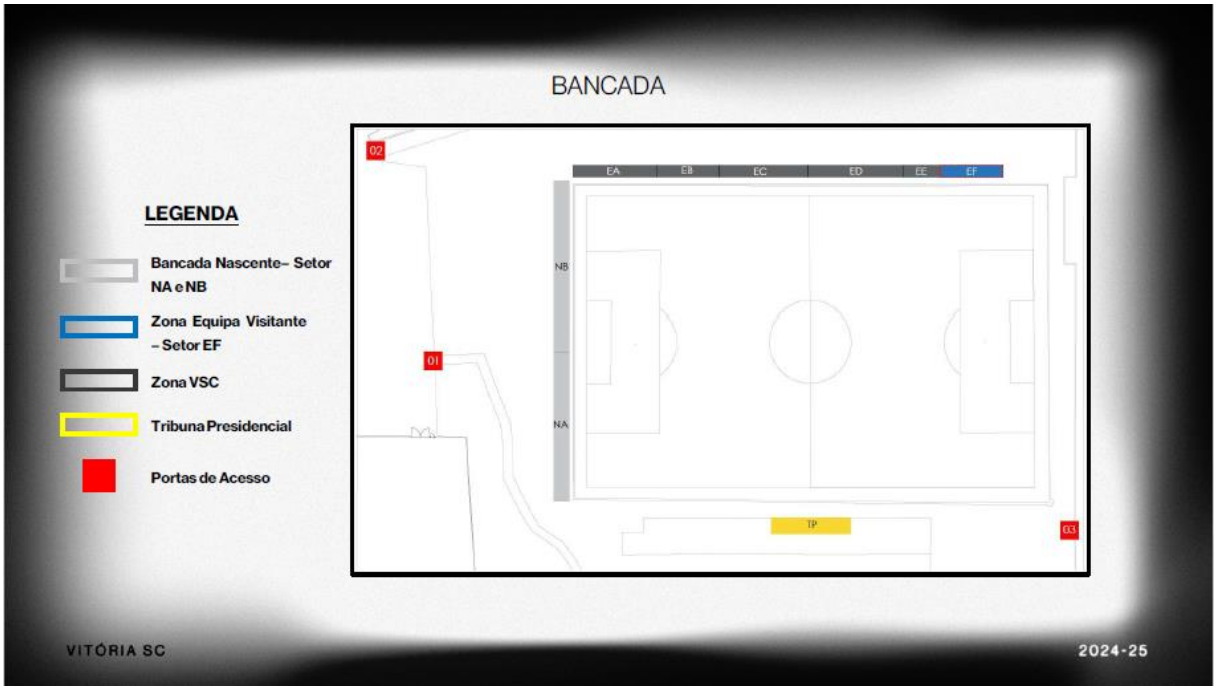
LEGENDA

- Percurso pedonal
- Bancada Visitante – Setor EF
- Bilheteira
- Porta de Acesso

Nota: Não é permitida a entrada no estádio a menores de 3 anos. Todos devem devem possuir título de ingresso válido.



VITÓRIA SC 2024-25


BANCADA
LEGENDA
Bancada Nascente– Setor NA e NB
Zona Equipa Visitante – Setor EF
Zona VSC
Tribuna Presidencial
Portas de Acesso
02
EA
EB
EC
ED
EE
EF
NB
NA
01
TP
03
VITÓRIA SC
2024-25


ZONA CENTRAL
Tribuna Presidencial
Zona de filmagem técnica Equipa Visitante
Tribuna de Imprensa
Zona de filmagem técnica VSC
Saída do balneário para o relvado
VITÓRIA SC
2024-25

REPRESENTAÇÃO DO TERRENO DE JOGO



Dimensões: 100mx67m

- Zona Técnica
- Equipa Médica de Apoio ao Relvado
- Quarto Árbitro
- Banco Suplentes VSC
- Banco Suplementar VSC
- Zona de Aquecimento VSC
- Banco Suplentes Visitante
- Banco Suplementar Visitante
- Zona de Aquecimento Visitante

VITÓRIA SC 2024-25

TRIBUNA PRESIDENCIAL

Nome	Função

Código de Conduta

- Não é permitida a entrada de menores.
- Espera-se o comportamento adequado, agradecemos o seu fair-play.

VITÓRIA SC 2024-25

ZONA DE FILMAGEM TÉCNICA

Nome	Função

VITÓRIA SC 2024-25

PARQUES

Condutor	Função	Matrícula	Parque	Hora de Chegada
	Autocarro		Técnico	
			Técnico	
			Técnico	

VITÓRIA SC 2024-25

CREDENCIAIS

Nome	Função	Local

VITÓRIA SC 2024-25

CONDIÇÕES GERAIS

O acesso ao estádio estará completamente delimitado e com controlo de acessos via ARD;

A credenciação da zona técnica será definida utilizando os critérios da Federação Portuguesa de Futebol;

Os clubes visitantes devem informar previamente a chegada da equipa de roupeiros;

Apenas elementos autorizados pelo Vitória Sport Clube e Delegados da Federação Portuguesa de Futebol podem aceder à zona técnica;

Os elementos da equipa visitante presentes na bancada/filmagem técnica que estejam autorizados pelo Vitória Sport Clube e Delegado da Federação Portuguesa de Futebol a aceder à zona técnica, deverão solicitar esse acesso antes do término da primeira parte, ao ARD acompanhante;

WIFI: [redacted]
PASS: [redacted]

VITÓRIA SC 2024-25

Anexo II – Licença Especial de Ruído

LICENÇA ESPECIAL DE RUÍDO

MUNICÍPIO DE GUIMARÃES

património mundial

Requerente:

NIF: _____

NOME: _____

BI/CC nº _____, **emitido pelos SIC de** _____ **válido até** ____/____/____

MORADA: _____

CódigoPostal _____-_____ **Localidade** _____

Telefone _____ **Telemóvel** _____ **e-mail** _____

☐ **Autorizo ser notificado(a) para o e-mail indicado**

Ao abrigo do Decreto-Lei n.º 9/2007, de 17 de janeiro, que aprovou o Regulamento Geral do Ruído (RGR), requer a concessão da licença especial do ruído (LER) para o exercício das seguintes atividades ruidosas de carácter temporário:

☐ **Obra de construção civil** ☐ **Espetáculo de diversão** ☐ **Lançamento de fogo**

☐ **Desfile, Procissão, outros do mesmo âmbito** ☐ **Karaoke ou música ambiente**

☐ **Utilização de máquinas e equipamentos** ☐ **Festas privadas, casamentos ou afins**

☐ **Manifestação desportiva** ☐ **Espetáculo na via pública** ☐ **Altifalantes** ☐ **Outros** _____

Justificação para a realização da atividade _____

_____,

_____, no(a)[1] _____

entre às _____ e às _____ horas, do(s) dia(s) _____.

A atividade decorrerá no: ☐ **interior** ☐ **exterior.**

Serão utilizados equipamentos sonoros: ☐ **sim** ☐ **não.**

Em casos de festas ou espetáculos: Potência sonora ☐ Inferior a 2000 W ☐ Entre 2000 e 10 000W ☐ Entre 10 000 e 20 000 W ☐ Superior a 20 000 W

Regime de acesso (caso exista): ☐ **restrito** ☐ **livre e gratuito** ☐ **livre e mediante pagamento.**

Número estimado de pessoas (quando aplicável): ☐ **< 1000** ☐ **entre 1000 e 5000** ☐ **>5000**

[1] Local da realização do evento

Informação sobre tratamento de dados pessoais | Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) - Regulamento (UE) 2016/679)
De acordo com o RGPD, O Município assume o compromisso de tratar os dados pessoais recolhidos, de forma lícita, leal e transparente, para as finalidades determinadas, explícitas e legítimas, de execução, de entre outras, de interesse público ou no exercício de autoridade pública, de que o Município está investido, de acordo com o princípio da minimização dos dados, proibindo-se, em princípio, o tratamento de dados pessoais que revelem a origem racial ou étnica, as opiniões políticas, as convicções religiosas ou filosóficas, ou a filiação sindical, bem como o tratamento de dados genéticos, dados biométricos para identificar uma pessoa de forma inequívoca, dados relativos à saúde ou dados relativos à vida sexual ou à orientação sexual de uma pessoa singular, salvo se o titular dos dados tiver dado o seu consentimento explícito para o tratamento dos seus dados pessoais para uma ou mais finalidades específicas, ou se o tratamento for necessário para efeitos do cumprimento das obrigações e do exercício de direitos específicos do responsável pelo tratamento ou do titular dos dados em matéria de direito do trabalho e da segurança social e proteção social, na medida em que o tratamento seja autorizado por legislação da União ou de um Estado-Membro, ou ainda por uma convenção coletiva nos termos do direito de um Estado-Membro que preveja garantias adequadas dos direitos fundamentais e dos interesses do titular dos dados, ou se o tratamento for necessário para proteger interesses vitais do titular dos dados ou de outra pessoa singular, no caso de o titular dos dados estar fisicamente ou legalmente incapaz de dar o seu consentimento, ou se o tratamento for efetuado, no âmbito das suas atividades legítimas e mediante garantias adequadas, por uma fundação, associação ou qualquer outro organismo sem fins lucrativos e que prossiga fins políticos, filosóficos, religiosos ou sindicais, desde que esse tratamento se refira exclusivamente aos membros ou antigos membros desse organismo ou a pessoas que com ele mantenham contactos regulares relacionados com os seus objetivos, e que os dados pessoais não sejam comunicados a terceiros sem o consentimento dos seus titulares, ou se o tratamento for necessário para efeitos de medicina preventiva ou do trabalho, para a avaliação da capacidade de trabalho do empregado, o diagnóstico médico, a prestação de cuidados ou tratamentos de saúde ou de ação social ou a gestão de sistemas e serviços de saúde ou de ação social, ou por força de um contrato com um profissional de saúde, sob reserva das condições e garantias previstas no n.º 3 do RGPD, designadamente de sujeição a sigilo profissional.
Para mais informação, deve consultar a Política de Privacidade disponível em www.guimaraes.pt

Anexo III – Festividades, Espetáculos e Divertimentos Públicos

FESTIVIDADES, ESPETÁCULOS E DIVERTIMENTOS PÚBLICOS

MUNICÍPIO DE GUIMARÃES

Requerente:

NIF: _____

NOME: _____

BI/CC nº _____, **emitido pelos SIC de** _____ **válido até** ____/____/____

MORADA: _____

CódigoPostal _____-_____ **Localidade** _____

Telefone _____ **Telemóvel** _____ **e-mail** _____

☐ **Autorizo ser notificado(a) para o e-mail indicado**

Para a realização de[1] _____,

no(a)[2] _____

Requer as seguintes autorizações:

☐ **Recinto improvisado** ☐ **Recinto itinerante** ☐ **Recinto de diversão provisória,** com a área de _____ m2 e lotação de _____, para o(s) dia(s) _____ entre as _____ h e as _____h.

☐ **Licença especial de Ruído** (preencher o impresso Mod. 512 SQ).

☐ **Autorização especial de horário de funcionamento** (preencher o impresso Mod. 276 SQ).

☐ **Condicionamento de trânsito com:**

- ☐ **Arraial** no(s) dia(s) e horas: _____
- ☐ **Procissão** no(s) dia(s) e horas: _____
- ☐ **Cortejo** no(s) dia(s) e horas: _____
- ☐ **Outro** (_____) no(s) dia(s) e horas: _____

de acordo com a planta anexa e parecer da competente entidade policial solicitado em ___ / ___ / _____.

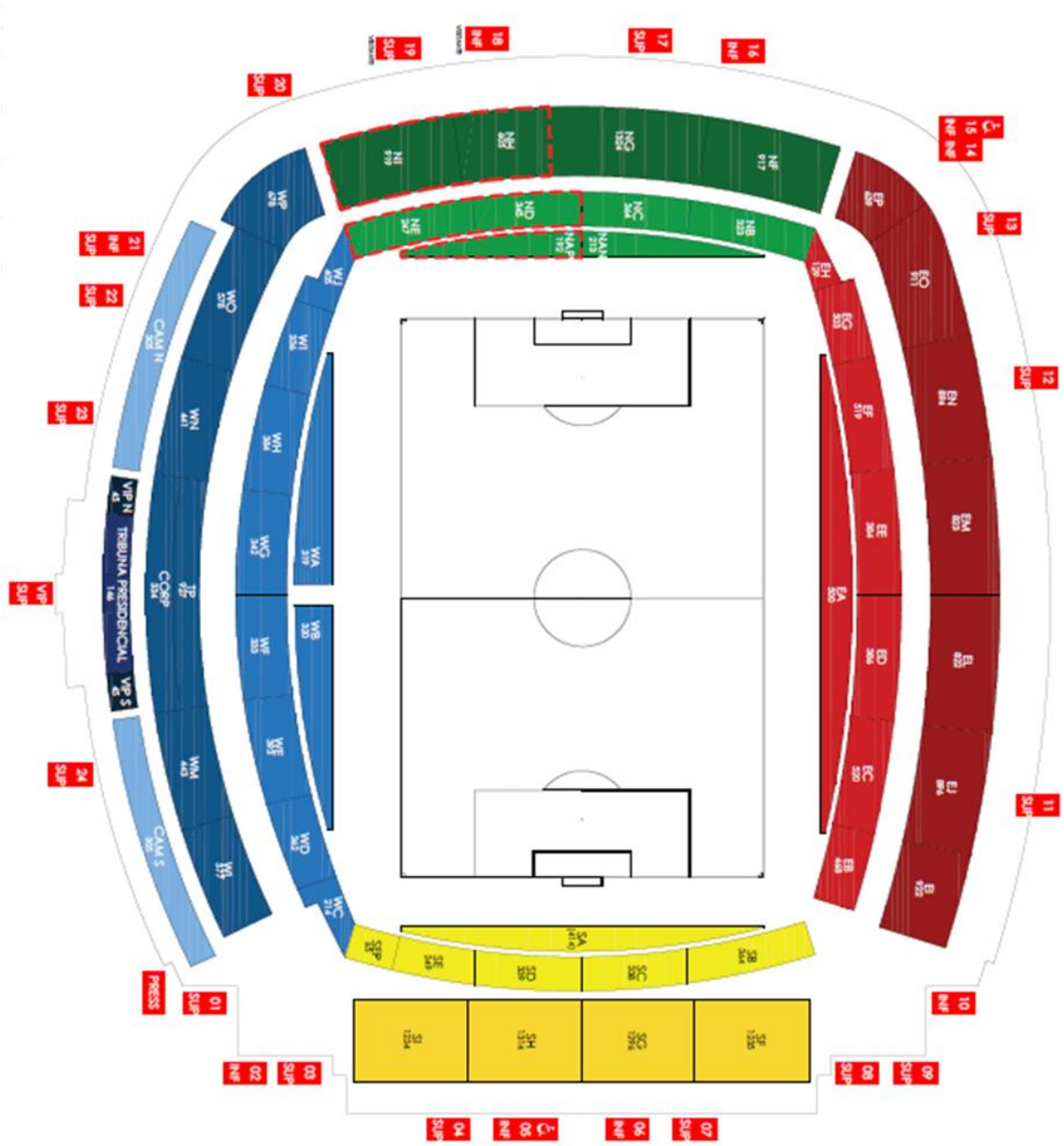
☐ **Colocação de** _____ **Poste/Mastros para decorações,** durante os dias _____, a colocar pela Empresa _____.

Data: ____ / ____ / _____

_____
(Assinatura)

[1] Identificação do evento
[2] Local da realização do evento

Anexo IV – Mapa de Setores do Estádio DAH



Anexo V – Vitória Sport Clube: *Fan Zone* "Zona V"



Vitória Sport Clube - Fan Zone "Zona V"

Avalie o seu grau de satisfação do evento promovido pelo Vitória Sport Clube - Fan Zone "Zona V" para nos ajudar a melhorar a sua experiência em dia de jogo.

nunossmendes@gmail.com Mudar de conta

Não partilhado

Qual é a sua faixa etária ?

- ◯ Menos 18 anos
- ◯ 18-24 anos
- ◯ 25-35 anos
- ◯ Mais de 35 anos

É adepto do Vitória SC ?

- ◯ Sim
- ◯ Não

Considera a Zona V organizada e bem higienizada ?

	1	2	3	4	5	
Não, de forma alguma	◯	◯	◯	◯	◯	Sim, completamente

A disposição e design da Zona V cria uma boa atmosfera entre os adeptos ?

	1	2	3	4	5	
Não, de forma alguma	◯	◯	◯	◯	◯	Sim, completamente

Considera as acessibilidades da Zona V adequadas ?

	1	2	3	4	5	
Não, de forma alguma	○	○	○	○	○	Sim, completamente

Considera que a Zona V está bem localizada ?

	1	2	3	4	5	
Não, de forma alguma	○	○	○	○	○	Sim, completamente

A sinalização na Zona V é visível e clara ?

	1	2	3	4	5	
Não, de forma alguma	○	○	○	○	○	Sim, completamente

As atividades proporcionadas são variadas e atendem os diversos interesses do público ?

	1	2	3	4	5	
Não, de forma alguma	○	○	○	○	○	Sim, completamente

As atividades são adequadas para todas as idades e tipos de adeptos ?

	1	2	3	4	5	
Não, de forma alguma	○	○	○	○	○	Sim, completamente

Considera a alimentação diversificada e com qualidade ?

	1	2	3	4	5	
Não, de forma alguma	○	○	○	○	○	Sim, completamente

O staff afeto à Zona V é prestável e atencioso ?

	1	2	3	4	5	
Não, de forma alguma	○	○	○	○	○	Sim, completamente

Sente-se seguro(a) dentro da Zona V ?

	1	2	3	4	5	
Não, de forma alguma	○	○	○	○	○	Sim, completamente

Frequentar a Zona V fez com que entrasse mais cedo dentro do Estádio ?

	1	2	3	4	5	
Não, de forma alguma	○	○	○	○	○	Sim, completamente

Considera a Zona V como uma boa experiência de pré-jogo ?

	1	2	3	4	5	
Não, de forma alguma	○	○	○	○	○	Sim, completamente

Recomendaria a Zona V a um amigo ?

	1	2	3	4	5	
Não, de forma alguma	○	○	○	○	○	Sim, completamente

O que acha que poderá ser melhorado na próxima edição da Zona V ?

A sua resposta