

Liga Portugal

## **Relatório de Estágio Profissionalizante realizado na subárea de Experiência do Adepto da Liga Portuguesa de Futebol Profissional.**

Relatório de Estágio Profissionalizante realizado na subárea de Experiência do Adepto da Liga Portuguesa de Futebol Profissional. apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do curso do 2º ciclo de estudos, conducente ao grau de Mestre Gestão do Desporto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 13/2022, 12 de janeiro.

**Orientador:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho

**Supervisor:** Diogo Lourenço

Gonçalo André Couto Ribeiro do Vale  
Porto, junho de 2026

Vale, G. A. C. R. do. (2026). Relatório de Estágio Profissionalizante realizado na subárea de Experiência do Adepto da Liga Portuguesa de Futebol Profissional..

Porto: G. Vale. Relatório de Estágio Profissionalizante para obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

**PALAVRAS-CHAVE:** GESTÃO DESPORTIVA; LIGA PORTUGAL;  
SOCIEDADES DESPORTIVAS; EXPERIÊNCIA DO ADEPTO.

## Índice

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resumo.....</b>                                                    | <b>6</b>  |
| <b>Índice de Figuras.....</b>                                         | <b>10</b> |
| <b>Índice de Gráficos .....</b>                                       | <b>10</b> |
| <b>Lista de Tabelas .....</b>                                         | <b>11</b> |
| <b>Lista de abreviaturas e siglas.....</b>                            | <b>12</b> |
| <b>Introdução.....</b>                                                | <b>13</b> |
| <b>1.Revisão da Literatura .....</b>                                  | <b>15</b> |
| 1.1. Futebol profissional e relação com os adeptos .....              | 15        |
| 1.2. Motivações, identificação e lealdade dos adeptos.....            | 16        |
| 1.3. Co-criação de valor e o adepto enquanto <i>stakeholder</i> ..... | 18        |
| 1.4. Experiência do adepto e jornada em dia de jogo .....             | 19        |
| <b>2. Caracterização da entidade acolhedora de estágio .....</b>      | <b>22</b> |
| 2.1. Evolução Histórica / Missão, Visão e Valores .....               | 22        |
| 2.2. Competições organizadas pela liga Portugal.....                  | 24        |
| 2.2.1. Liga Portugal Betclic.....                                     | 24        |
| 2.2.2. Liga Portugal Meu Super .....                                  | 25        |
| 2.2.3. Allianz Cup .....                                              | 26        |
| 2.3. Organização da Liga Portugal.....                                | 27        |
| 2.3.1. Liga Portugal.....                                             | 28        |
| 2.3.2. Liga Portugal Infraestruturas .....                            | 28        |
| 2.3.3. Liga Portugal Centralização .....                              | 29        |
| 2.3.4. Liga Portugal Business School.....                             | 30        |
| 2.3.5. Fundação do Futebol .....                                      | 30        |
| 2.3.6. Liga Portugal Comercial .....                                  | 31        |
| <b>3. Caracterização geral do estágio .....</b>                       | <b>38</b> |
| I. Workshop “O Jogo Começa no Adepto” .....                           | 39        |
| II. Enquadramento interno em Experiência do Adepto .....              | 42        |

|                                                                                                                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| III. Boa práticas internacionais em Experiência do Adepto .....                                                                                                            | 43        |
| IV. Construção de ferramenta de análise da taxa de ocupação dos estádios e do número de espectadores.....                                                                  | 45        |
| V. Análise de soluções de mobilidade para a Allianz Cup .....                                                                                                              | 47        |
| VI. Acompanhamento operacional dos <i>meeting points</i> da Allianz Cup .....                                                                                              | 50        |
| VII. Análise da sinalética e acessibilidade aos estádios .....                                                                                                             | 52        |
| VIII. Visita institucional ao Futebol Clube de Penafiel .....                                                                                                              | 55        |
| IX. Participação em vistorias aos estádios das sociedades desportivas .....                                                                                                | 56        |
| X. Proposta de integração do Mapa do Adepto .....                                                                                                                          | 57        |
| XI. Reformulação do relatório dos adeptos mistério .....                                                                                                                   | 59        |
| XII. Análise de dados de bilhética em Excel .....                                                                                                                          | 61        |
| XIII. Creators Cup .....                                                                                                                                                   | 63        |
| XIV. Coordenação operacional nos meeting points da Allianz Cup com a Cidade FM .....                                                                                       | 64        |
| XV. Colaboração com a campanha de sensibilização anti-pirotecnia.....                                                                                                      | 65        |
| XVI. Proposta de iniciativa para a cerimónia do Campeão 2025/26 .....                                                                                                      | 66        |
| XVII. Apoio na entrega do prémio de jogador do mês .....                                                                                                                   | 67        |
| XVIII. Presença na Comic Con Portugal .....                                                                                                                                | 68        |
| XIX. Conceptualização de uma Fanzone para o Play-off .....                                                                                                                 | 68        |
| <b>4. Perceção das Sociedades Desportivas relativamente à qualidade dos processos e iniciativas promovidos pela Liga Portugal no domínio da experiência do adepto.....</b> | <b>70</b> |
| 4.1. Introdução .....                                                                                                                                                      | 70        |
| 4.2. Enquadramento conceptual.....                                                                                                                                         | 71        |
| 4.2.1. Gestão Desportiva e profissionalização do futebol.....                                                                                                              | 71        |
| 4.2.2. Governação desportiva, relações institucionais e mecanismos de controlo .....                                                                                       | 73        |
| 4.2.3. Aprendizagem organizacional e capacidade de absorção .....                                                                                                          | 75        |
| 4.2.4. Cooperação, coopetição e criação de valor no futebol profissional .....                                                                                             | 77        |

|                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.3 Metodologia .....</b>                                                   | <b>79</b>  |
| 4.3.1. Nota introdutória .....                                                 | 79         |
| 4.3.2. Metodologia aplicada.....                                               | 80         |
| 4.3.3. Breve caracterização da amostra .....                                   | 83         |
| <b>4.4. Apresentação dos Resultados .....</b>                                  | <b>84</b>  |
| <b>4.5. Discussão de Resultados e conclusões do estudo .....</b>               | <b>106</b> |
| 4.5.1. Diretrizes da Liga Portugal e autonomia das Sociedades Desportivas..... | 107        |
| 4.5.2. Capacidade operacional das Sociedades Desportivas .....                 | 108        |
| 4.5.3. Constrangimentos na implementação das iniciativas.....                  | 108        |
| 4.5.4. Contributo do Plano de Incentivos .....                                 | 109        |
| 4.5.5. Contributo dos workshops .....                                          | 110        |
| 4.5.6. Contributo do Programa de Voluntários .....                             | 111        |
| 4.5.7. Oportunidades de melhoria na Experiência do Adepto.....                 | 112        |
| <b>4.6 Conclusões do estudo .....</b>                                          | <b>113</b> |
| <b>5. Reflexão crítica e competências adquiridas .....</b>                     | <b>114</b> |
| <b>6. Considerações Finais.....</b>                                            | <b>118</b> |
| <b>Referências .....</b>                                                       | <b>120</b> |
| <b>Anexos:.....</b>                                                            | <b>125</b> |

## **Resumo**

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado na Liga Portugal, no âmbito do Mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. O estágio decorreu na Liga Portugal Comercial, na subárea de Bilhética e Experiência do Adepto, tendo como principal foco a análise e o acompanhamento de práticas orientadas para a valorização da experiência do adepto no futebol profissional português.

A crescente relevância da experiência do adepto no contexto das competições desportivas evidencia a necessidade de compreender o modo como a Liga Portugal, as Sociedades Desportivas e os adeptos se relacionam na construção de um produto desportivo mais atrativo, acessível e gerador de valor. Neste sentido, o estudo exploratório desenvolvido procurou analisar a perceção das Sociedades Desportivas relativamente às iniciativas promovidas pela Liga Portugal neste domínio, nomeadamente o Plano de Incentivos, os workshops “O Jogo Começa no Adepto”, o Programa de Voluntários e outras ações dirigidas à melhoria dos padrões operacionais em dia de jogo.

Metodologicamente, o estudo assumiu uma abordagem qualitativa, recorrendo à aplicação de um questionário em formato de entrevista escrita a representantes de Sociedades Desportivas. As respostas foram analisadas através de categorização temática, permitindo identificar perceções, constrangimentos e oportunidades de melhoria associados à implementação de práticas de Experiência do Adepto. Paralelamente, o relatório integra uma descrição e análise crítica das atividades desenvolvidas durante o estágio, incluindo ações de benchmarking, apoio operacional a eventos, análise de dados, acompanhamento de iniciativas institucionais e desenvolvimento de propostas de melhoria.

Os resultados evidenciam que a Experiência do Adepto é reconhecida como uma dimensão relevante para a valorização do espetáculo desportivo, para o reforço da relação entre clubes, Liga Portugal e adeptos, e para a sustentabilidade do futebol profissional. Contudo, foram também identificadas limitações relacionadas com recursos financeiros, capacidade operacional, infraestruturas e necessidade de preservar a identidade própria de cada clube. Conclui-se que

a melhoria da experiência do adepto exige uma articulação equilibrada entre padrões comuns de qualidade, apoio institucional, flexibilidade de implementação e adaptação às especificidades de cada Sociedade Desportiva.

**Palavras-chave:** GESTÃO DESPORTIVA; FAN EXPERIENCE; LIGA PORTUGAL; SOCIEDADES DESPORTIVAS; EXPERIÊNCIA DO ADEPTO.

## **Abstract**

This report results from the curricular internship carried out at Liga Portugal, within the scope of the Master's Degree in Sports Management at the Faculty of Sport of the University of Porto. The internship took place at Liga Portugal Comercial, in the Ticketing and Fan Experience subarea, focusing primarily on the analysis and monitoring of practices aimed at enhancing the fan experience in Portuguese professional football.

The growing relevance of fan experience in the context of sports competitions highlights the need to understand how Liga Portugal, Sports Companies and fans interact in the construction of a more attractive, accessible and value-generating sports product. In this regard, the exploratory study aimed to analyse how Sports Companies perceive the initiatives promoted by Liga Portugal in this field, namely the Incentive Plan, the "O Jogo Começa no Adepto" workshops, the Volunteer Programme and other actions designed to improve matchday operational standards.

Methodologically, the study followed a qualitative approach, using a questionnaire in the form of a written interview applied to representatives of Sports Companies. The responses were analysed through thematic categorisation, allowing the identification of perceptions, constraints and opportunities for improvement associated with the implementation of Fan Experience practices. In parallel, the report includes a description and critical analysis of the activities developed during the internship, including benchmarking actions, operational support at events, data analysis, monitoring of institutional initiatives and the development of improvement proposals.

The results show that Fan Experience is recognised as a relevant dimension for enhancing the sports spectacle, strengthening the relationship between clubs, Liga Portugal and fans, and contributing to the sustainability of professional football. However, limitations were also identified regarding financial resources, operational capacity, infrastructures and the need to preserve each club's own identity. It is concluded that improving the fan experience requires a balanced articulation between common quality standards, institutional support,

implementation flexibility and adaptation to the specific characteristics of each Sports Company.

**Keywords:** SPORTS MANAGEMENT; LIGA PORTUGAL; SPORTS COMPANIES; FAN EXPERIENCE.

## **Índice de Figuras**

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1- Organograma Liga Portugal, 2026. ....                                                            | 27 |
| Figura 2- Exemplo de auditoria realizada no âmbito do Plano de Incentivos .....                            | 37 |
| Figura 3- Participação no workshop " O jogo começa no adepto".....                                         | 41 |
| Figura 4- Registos fotográficos do evento Allianz Cup no estádio municipal. ....                           | 52 |
| Figura 5- Exemplo de análise de sinalética no percurso de acesso ao Estádio António Coimbra da Mota. ....  | 53 |
| Figura 6- Exemplo de boa prática de sinalética no percurso de acesso ao Estádio Dr. Machado de Matos. .... | 54 |
| Figura 9- Enquadramento da proposta de integração de informação preditiva de estacionamento. ....          | 59 |
| Figura 10- Espaço do evento Creators Cup. ....                                                             | 64 |
| Figura 11- Campanha de sensibilização contra a pirotecnia ilegal. ....                                     | 66 |
| Figura 12- Entrega do Prémio de jogador do Mês no Futebol Clube de Vizela.....                             | 67 |
| Figura 13- Desenho metodológico do estudo. ....                                                            | 83 |

## **Índice de Gráficos**

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1- Comparação do número de espetador e taxa de ocupação em relação ao mês. .... | 46 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|

## Lista de Tabelas

|                                                                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1-Síntese das definições dos autores Funk & James, aos níveis do PCM...                                                                                                                     | 16  |
| Tabela 2-Correspondência entre posição classificativa e consequências competitivas na Liga Portugal Betclic.....                                                                                   | 25  |
| Tabela 3- Correspondência entre posição classificativa e consequências competitivas na Liga Portugal Meu Super.....                                                                                | 26  |
| Tabela 4-Áreas da Liga Portugal Comercial e respetivas tutelas .....                                                                                                                               | 32  |
| Tabela 5-Proposta de alterações ao relatório de adepto mistério.....                                                                                                                               | 61  |
| Tabela 6-Estrutura da tabela Excel com informação do preço médio do bilhete por Sociedade Desportiva.....                                                                                          | 62  |
| Tabela 7-Citações relativas ao processo da teoria ACAP.....                                                                                                                                        | 76  |
| Tabela 8-Categorização das respostas relativas à articulação entre as diretrizes regulamentares da Liga Portugal e a autonomia das Sociedades Desportivas na criação da experiência do adepto..... | 86  |
| Tabela 9-Categorização das respostas relativas à capacidade operacional das Sociedades Desportivas para implementar as dinâmicas propostas pela Liga Portugal.....                                 | 88  |
| Tabela 10- Categorização das respostas relativas ao contributo das experiências de entretenimento para o valor percebido do produto-jogo e ao suporte esperado da Liga Portugal.....               | 91  |
| Tabela 11- Categorização das respostas relativas à adequação das exigências de conforto e segurança da Liga Portugal enquanto fatores de atração ao estádio.....                                   | 93  |
| Tabela 12- Categorização das respostas relativas ao investimento na experiência do adepto e ao seu contributo para o valor comercial e a sustentabilidade económica.....                           | 96  |
| Tabela 13- Categorização das respostas relativas ao impacto do Plano de Incentivos na motivação para a melhoria dos padrões operacionais.....                                                      | 98  |
| Tabela 14- Categorização das respostas relativas ao contributo dos Workshops da Liga Portugal para a partilha de conhecimento entre Sociedades Desportivas.....                                    | 100 |
| Tabela 15- Categorização das respostas relativas ao contributo, adesão e barreiras associadas ao Programa de Voluntários.....                                                                      | 103 |

|                                                                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 16- Categorização das respostas relativas ao impacto das iniciativas da Liga Portugal na confiança estratégica e na partilha de dados de satisfação dos adeptos. | 106 |
| Tabela 17- Sociedades Desportivas que participaram no estudo.                                                                                                           | 130 |
| Tabela 18-Cargo ou função do inquirido.                                                                                                                                 | 131 |

## Lista de abreviaturas e siglas

|        |                                                                |
|--------|----------------------------------------------------------------|
| ACAP   | Absorptive Capacity / Capacidade de Absorção                   |
| APDA   | Associação Portuguesa de Defesa do Adepto                      |
| CRM    | Customer Relationship Management                               |
| FADEUP | Faculdade de Desporto da Universidade do Porto                 |
| FES    | Fan Engagement Standard                                        |
| FPF    | Federação Portuguesa de Futebol                                |
| IPDJ   | Instituto Português do Desporto e Juventude                    |
| OLA    | Oficial de Ligação aos Adeptos                                 |
| PCM    | Psychological Continuum Model / Modelo do Contínuo Psicológico |
| RP     | Relações-Públicas                                              |
| SGS    | Sociedade Geral de Superintendência                            |
| UEFA   | Union of European Football Associations                        |

## **Introdução**

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito do estágio curricular realizado na Liga Portugal, no contexto do Mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. O estágio decorreu na Liga Portugal Comercial, na subárea de Bilhética e Experiência do Adepto, integrada na área de Ativações, Promoção e RP e Fan Experience.

O futebol profissional tem vindo a assumir uma dimensão cada vez mais ampla, não se limitando à organização dos jogos ou ao desempenho desportivo das equipas. Neste contexto, a Experiência do Adepto ganha relevância enquanto área ligada à forma como os adeptos vivem, interpretam e valorizam o evento desportivo. A Liga Portugal, enquanto entidade organizadora das competições profissionais, assume um papel importante neste domínio, procurando desenvolver práticas que contribuam para a melhoria da experiência em dia de jogo e para a valorização do futebol profissional português.

Em relação ao relatório, é apresentado, numa primeira fase, uma revisão da literatura centrada no futebol profissional, na criação de valor, na relação com os adeptos e na experiência em dia de jogo. Esta revisão permite enquadrar teoricamente o tema da Experiência do Adepto e compreender a sua relevância no contexto da Gestão Desportiva.

De seguida, é apresentada a entidade acolhedora de estágio, com referência à evolução histórica da Liga Portugal, à sua missão, visão e valores, às competições que organiza e à sua estrutura organizacional. Neste enquadramento, é também caracterizada a Liga Portugal Comercial e a subárea de Bilhética e Experiência do Adepto, onde o estágio foi desenvolvido.

O relatório integra ainda a caracterização geral do estágio, descrevendo as principais atividades realizadas ao longo do período de integração na Liga Portugal. Entre estas atividades incluem-se ações de análise de dados, apoio operacional a eventos, acompanhamento da Allianz Cup, análise de sinalética e acessibilidade, participação em vistorias, reformulação de instrumentos de avaliação e desenvolvimento de propostas de melhoria.

Numa fase posterior, é apresentado o estudo exploratório desenvolvido no âmbito do estágio, centrado na perceção das Sociedades Desportivas relativamente aos processos e iniciativas promovidos pela Liga Portugal no

domínio da Experiência do Adepto. Este estudo inclui o enquadramento conceptual, a metodologia adotada, a apresentação dos resultados, a respetiva discussão e, por fim, são apresentadas as conclusões do estudo.

O sexto ponto, é uma reflexão crítica sobre o percurso de estágio e as competências adquiridas. O relatório termina com as considerações finais, onde se realiza um fecho global de todo trabalho desenvolvido.

## **1.Revisão da Literatura**

### **1.1. Futebol profissional e relação com os adeptos**

A evolução do marketing desportivo acompanha a transformação do futebol num produto global de entretenimento, conduzindo a uma transição progressiva do paradigma transacional para o paradigma relacional.

A base teórica desta perspetiva assenta na Commitment-Trust Theory, proposta por Robert M. Morgan e Shelby D. Hunt. Os autores defendem que “relationship commitment and trust are central to relationship marketing” (Morgan & Hunt, 1994, p. 22), identificando estas duas variáveis como os principais mediadores do sucesso das relações organizacionais.

No modelo KMV (Key Mediating Variables), a confiança é definida como “existing when one party has confidence in an exchange partner’s reliability and integrity” (Morgan & Hunt, 1994, p. 23).

Esta perspetiva foi posteriormente aprofundada no contexto desportivo por Colleen C. Bee e Lynn R. Kahle, que defendem que as relações entre adeptos e organizações desportivas ultrapassam a lógica puramente comercial. Segundo as autoras, “internalization is more likely to result in a long-term relationship” (Bee & Kahle, 2006, p. 102).

Bee e Kahle (2006) propõem ainda que o marketing relacional no desporto deve compreender diferentes níveis de ligação psicológica entre consumidor e organização, destacando que a lealdade mais sólida emerge quando o adepto incorpora os valores e identidade do clube na sua própria identidade social.

Neste seguimento, a compreensão da relação entre organizações desportivas e adeptos pode ser reforçada pelos contributos de Paek et al. (2021), que enquadram esta discussão no contexto competitivo da indústria do desporto, afirmando que “most professional teams focus on ways to develop a long-term relationship with fans” (p. 322). Esta perspetiva aproxima-se da lógica relacional já discutida, na medida em que a construção de relações duradouras com os adeptos depende da capacidade das organizações desportivas para compreenderem os seus motivos, expectativas e formas de envolvimento.

## 1.2. Motivações, identificação e lealdade dos adeptos

A relação entre adeptos e organizações desportivas não se limita, contudo, à existência de confiança e compromisso. Para compreender a forma como essa relação se desenvolve, importa analisar também os processos de identificação, motivação e lealdade dos adeptos.

Trail, Anderson e Fink (2005), ao analisarem o modelo desenvolvido por Madrigal (1995), defendem que fatores como “level of team identification” e a “confirmation or disconfirmation of expectancies about the event” influenciam significativamente o estado emocional dos adeptos durante o espetáculo desportivo (p. 98).

Trail, Anderson e Fink (2005) defendem ainda que “the opportunity to BIRG or CORF is a very important part of the sport spectator experience that impacts conative loyalty greatly” (p. 109), evidenciando que os mecanismos de identificação emocional influenciam significativamente a fidelização e o envolvimento futuro dos adeptos.

Esta ligação é aprofundada pelo Psychological Continuum Model (PCM), proposto por Funk e James (2001), que organiza a relação psicológica entre o indivíduo e o objeto desportivo em quatro níveis: awareness, attraction, attachment e allegiance (tabela 1). Os autores afirmam que o PCM “may account for an individual’s movement from initial awareness of a sport or team to eventual allegiance” (Funk & James, 2001, p. 119).

**Tabela 1-Síntese das definições dos autores Funk & James, aos níveis do PCM.**

| Nível                    | Definição                                                                                                                                                                         | Autor(es)          |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Consciência (Awareness)  | “Awareness denotes when an individual first learns that certain sports, and/or teams exist, but does not have a specific favourite” (p. 121).                                     | Funk & James, 2001 |
| Atração (Attraction)     | “Attraction indicates when an individual acknowledges having a favourite team or favourite sport based upon various social-psychological and demographic-based motives” (p. 121). | Funk & James, 2001 |
| Apego (Attachment)       | “a psychological connection begins to crystallise, creating various degrees of association between the individual and the sport object” (p. 121).                                 | Funk & James, 2001 |
| Fidelização (Allegiance) | “an individual has become a loyal (or committed) fan of the sport or team” (p. 121).                                                                                              | Funk & James, 2001 |

Fonte: autoria própria.

Assim, o PCM conceptualiza a lealdade como um processo progressivo de fortalecimento da ligação psicológica ao clube.

Esta leitura pode ser complementada com a análise das motivações de consumo desportivo, uma vez que estas ajudam a explicar os motivos pelos quais os adeptos se envolvem e mantêm uma relação com as organizações desportivas. No mesmo estudo, Paek et al. (2021) demonstram que “sport fan motives significantly affect relationship quality and behavioral intention regarding sport consumption” (p. 322). Este contributo é particularmente relevante para o presente trabalho, uma vez que evidencia que as motivações dos adeptos não se limitam a explicar a presença no estádio ou o consumo de conteúdos desportivos, mas também influenciam a qualidade da relação estabelecida com a organização desportiva.

Segundo Paek et al. (2021), “relationship quality mediates the association between emotional motives and behavior intentions” (p. 322), sugerindo que os motivos emocionais desempenham um papel central na intenção futura de consumo desportivo.

No contexto português, Pereira (2002) procurou “determinar as motivações dos adeptos desportivos em geral e do futebol em particular” (p. 1). Os resultados obtidos indicaram que “os motivos mais comuns para se ser adepto são os de filiação no grupo, estéticos, entretenimento e de eustress” (Pereira, 2002, p. 1). Esta evidência reforça a natureza multidimensional da relação do adepto com o futebol, combinando fatores sociais, emocionais, estéticos e experienciais, que ultrapassam a simples avaliação do resultado desportivo.

A identificação com o clube e com o espaço onde o evento decorre surge também como uma dimensão relevante para compreender a presença dos adeptos nos estádios. De Carvalho (2014) identifica fatores como a identificação com a equipa, a ligação ao estádio, a paisagem desportiva e os motivos para se tornar adepto como dimensões relevantes para compreender a presença nos jogos.

Os resultados da investigação de De Carvalho (2014) mostram que “identificação com a equipa e com o estádio predizem assistência a jogos de futebol” (p. XXV). Além disso, a autora conclui que motivos como o clube ser da região, a tradição familiar e a influência de outros não familiares contribuem positivamente para a

assistência, enquanto a escolha do clube devido a jogadores específicos se relaciona negativamente com a presença atual nos jogos.

### **1.3. Co-criação de valor e o adepto enquanto *stakeholder***

Para além das dimensões relacionais e motivacionais, a literatura tem vindo a analisar o papel do adepto na criação de valor no desporto. Esta perspetiva permite compreender o adepto não apenas como consumidor, mas como participante ativo na construção da experiência desportiva.

A gestão desportiva contemporânea tem sido progressivamente analisada a partir de uma lógica de co-criação de valor. Esta abordagem afasta-se da perspetiva tradicional, segundo a qual o valor é produzido pela organização e posteriormente entregue ao consumidor. Na Service-Dominant Logic, Vargo e Lusch (2008) defendem que “the customer is always a co-creator of value” (p. 7). Esta perspetiva é aprofundada por Grönroos (2008), que distingue value-in-exchange e value-in-use, defendendo que “value is created in the customers’ sphere” e emerge nos processos de utilização do consumidor (p. 304).

No contexto específico do desporto, esta lógica torna-se particularmente evidente, uma vez que os adeptos participam ativamente na construção do ambiente do evento. Segundo os autores, “fans and spectators participate in an event and contribute to it by singing, chanting, acting emotionally and creating a specific stadium atmosphere” (Woratschek et al., 2014, p. 17).

Por fim, o modelo reforça que a criação de valor no desporto é colaborativa e contextual. Woratschek et al. (2014) sintetizam esta perspetiva ao afirmar que “value is always co-created by firms, customers and other stakeholders” (p. 18). Esta abordagem aproxima-se da perspetiva de García e Welford (2015), que afirmam que o desenvolvimento comercial e político do futebol europeu “has transformed the relationship between the sport and its fans” (p. 1). Os mesmos autores referem que a literatura tem estudado sobretudo os adeptos “as customers/fans” e que importa desenvolver uma narrativa que os considere como stakeholders (p. 1).

Esta perspetiva é reforçada por Kolyperas et al. (2019), ao analisarem o papel dos adeptos nos processos de cocriação de valor no desporto. Segundo os autores, os adeptos não devem ser entendidos apenas como recetores passivos

da oferta desportiva, uma vez que participam ativamente na construção da experiência e na atribuição de significado ao evento. Este contributo complementa a abordagem de Woratschek et al. (2014), reforçando a ideia de que o valor no desporto resulta da interação entre organizações, adeptos e restantes agentes envolvidos.

#### **1.4. Experiência do adepto e jornada em dia de jogo**

A análise da experiência do adepto permite aprofundar a forma como a relação entre organizações desportivas e adeptos se concretiza no contexto do evento. Neste sentido, a jornada do consumidor oferece um enquadramento relevante para compreender os diferentes momentos de contacto entre o adepto e a organização desportiva.

A análise da customer journey oferece um enquadramento operacional relevante para compreender a experiência do adepto no futebol profissional, integrando os diferentes momentos de interação entre consumidor e organização desportiva. Katherine N. Lemon e Peter C. Verhoef defendem que o aumento da complexidade do comportamento do consumidor resulta do facto de os clientes interagirem “through myriad touch points in multiple channels and media” (Lemon & Verhoef, 2016, p. 69).

Lemon e Verhoef (2016), com base nos contributos de Pucinelli et al. (2009) e Verhoef et al. (2009), defendem que “an experience is also built up through a collection of these touch points in multiple phases of a customer’s decision process or purchase journey” (p. 71).

Esta perspetiva permite enquadrar a experiência do adepto como um processo que não se limita ao momento competitivo. Correia (2025) defende que “os adeptos valorizam cada vez mais a experiência para além do que acontece dentro do campo” (p. 2).

Uhrich e Benkenstein (2010) defendem que “experiencing this special atmosphere represents an essential part of the total service provided by the organizers of sport events” (p. 211), acrescentando que “the special atmosphere in sport stadiums is one of the most important reasons why people attend events” (p. 211). Esta perspetiva permite compreender que a ida ao estádio não se

resume ao consumo do jogo, envolvendo também estímulos físicos, sociais e emocionais.

A relevância das condições físicas do recinto é também evidenciada por Ioannou e Bakirtzoglou (2016), que analisaram a relação entre fatores do estádio e satisfação dos espectadores no contexto da Greek Soccer Super League. Os resultados indicam que dimensões como a segurança e a limpeza assumem influência na satisfação dos espectadores. Esta leitura reforça a importância de considerar o estádio não apenas como local onde o jogo decorre, mas como parte integrante da experiência vivida pelo adepto.

Complementarmente, Correia (2025) refere que “a experiência do adepto em dias de jogo não acontece apenas dentro do estádio, estendendo-se a dimensões externas, como a vivência social antes e após o jogo” (p. 103). Esta perspetiva reforça a ideia de que a experiência do adepto resulta da articulação entre múltiplos fatores físicos, sociais e emocionais ao longo da jornada do consumidor.

A assistência ao estádio deve, por isso, ser compreendida como uma decisão influenciada por fatores psicológicos, sociais, económicos e contextuais. De Carvalho (2014) observa que, em Portugal, “estádios modernos e com boas condições ficam muitas vezes vazios” (p. XXV), o que evidencia que a existência de infraestruturas adequadas não garante, por si só, elevados níveis de assistência.

A investigação de De Carvalho (2014) é ainda relevante por evidenciar constrangimentos específicos no contexto português. A autora refere que “Os adeptos Portugueses queixam-se do preço da experiência em geral” (p. XXV), acrescentando que estes exigem bilhetes mais baratos, preços especiais para grupos, ofertas e promoções. Esta conclusão articula-se diretamente com a análise da experiência em dia de jogo, uma vez que a decisão de ida ao estádio depende não apenas da ligação emocional ao clube, mas também da perceção de acessibilidade económica e de valor global da experiência.

Depois de enquadrada a jornada do adepto em dia de jogo, importa analisar a forma como a qualidade da experiência se relaciona com a satisfação e com as intenções futuras dos espectadores.

Biscaia et al. (2012) referem que o objetivo do seu estudo foi “to investigate the relationship between football spectators’ emotions at stadiums with satisfaction

levels and behavioural intentions” (p. 228). Os autores definem ainda as intenções comportamentais como “the spectator’s favourable intention to attend future games, recommend them to others, and purchase team products and services” (p. 230).

Os resultados demonstram que “satisfaction positively influences behavioural intentions” (Biscaia et al., 2012, p. 237). A investigação conclui igualmente que “‘Joy’ has a positive direct effect on ‘Satisfaction’ and an indirect effect on ‘Behavioural Intentions’” (Biscaia et al., 2012, p. 237).

Complementarmente, Biscaia et al. (2012) defendem que a perceção dos adeptos relativamente ao desempenho global do clube influencia a atmosfera vivenciada no estádio e a satisfação associada ao consumo hedónico do evento desportivo. Os autores acrescentam, com base em Richelieu e Pons (2009), que esta relação poderá contribuir para a retenção de espectadores e para a maximização do valor económico das organizações desportivas.

A distinção entre diferentes dimensões da satisfação permite aprofundar esta análise. Yoshida e James (2010) referem que a literatura em marketing desportivo distingue “two types of satisfaction at sporting events: game satisfaction and service satisfaction” (p. 338). Esta distinção é particularmente relevante para a análise da experiência do adepto, uma vez que permite separar a satisfação associada ao produto desportivo (resultado, qualidade do jogo, desempenho das equipas e competitividade), da satisfação associada aos serviços periféricos. Estes serviços incluem fatores como “stadium employees, facility layout, accessibility, seating comfort, and information signs” (p. 341).

No mesmo sentido, Barros Filho et al. (2021) analisaram a influência da qualidade do serviço na satisfação e nas intenções comportamentais de espectadores de futebol. Os autores evidenciam que a forma como os espectadores avaliam a experiência em dia de jogo pode influenciar a sua satisfação e a intenção de voltar a assistir a jogos.

No contexto português, Ana Margarida dos Santos Correia conclui que “a atmosfera e os adeptos são as dimensões que mais condicionam a experiência do adepto no estádio em dias de jogo” (Correia, 2025, p. 105). A autora acrescenta ainda que “a principal motivação que os faz regressar ao estádio é a ligação afetiva ao clube” (Correia, 2025, p. 105).

A qualidade do serviço assume, neste quadro, um papel central na experiência do adepto e nas suas intenções futuras de consumo. Biscaia et al. (2023) referem que “the delivery of high service quality is paramount in the management of spectator sport” (p. 898), sublinhando que a gestão da experiência em eventos desportivos deve integrar dimensões que vão para além do produto central. A meta-análise realizada pelos autores permite sistematizar a literatura existente e clarificar os efeitos da qualidade do serviço sobre o valor percebido, a satisfação e as intenções comportamentais dos espectadores.

Biscaia et al. (2023) distinguem diferentes dimensões da qualidade do serviço no desporto de espectadores, incluindo a qualidade do produto central, a qualidade funcional e a qualidade estética. Os autores concluem que “functional and aesthetic quality had a moderate effect on perceived value” (p. 897), enquanto a qualidade do produto central apresentou maior influência na satisfação. Esta distinção é relevante para a experiência do adepto porque mostra que a perceção de valor não depende apenas do jogo em si, mas também de elementos como acessos, conforto, sinalética, atendimento, ambiente, entretenimento e atmosfera do estádio.

## **2. Caracterização da entidade acolhedora de estágio**

### **2.1. Evolução Histórica / Missão, Visão e Valores**

A atual Liga Portugal teve origem na criação da Liga Portuguesa dos Clubes de Futebol, a 3 de fevereiro de 1978, momento que marcou uma etapa relevante na organização institucional do futebol profissional em Portugal. Os seus Estatutos foram oficializados no 5.º Cartório Notarial do Porto, num momento que contou com a presença de representantes de vários clubes, tendo sido João Aranha a assumir a responsabilidade de dirigir a instituição numa fase inicial.

Posteriormente, a 30 de maio de 1991, a Liga Portuguesa dos Clubes de Futebol passou a denominar-se Liga Portuguesa de Futebol Profissional, na sequência da publicação dos novos Estatutos no Boletim do Trabalho e Emprego. Nesta fase, o Artigo 5.º dos Estatutos passou a definir que a Liga tinha como finalidade a promoção e defesa dos interesses comuns dos seus membros, bem como a gestão dos assuntos inerentes à organização e prática do futebol profissional.

A 30 de março de 1997, ocorreu uma nova revisão estatutária, o que permitiu reforçar a natureza jurídica e funcional da instituição. No Artigo 1.º, a Liga passou a ser definida como uma associação de direito privado. Já no Artigo 5.º foram estabelecidos os seus principais fins, nomeadamente o exercício das competições enquanto órgão autónomo da FPF, a promoção e defesa dos interesses comuns dos seus membros, a gestão dos assuntos relacionados com a organização e prática do futebol profissional e a organização e regulamentação das competições de carácter profissional disputadas no âmbito da FPF.

Em agosto de 2007, a Liga Portuguesa de Futebol Profissional introduziu uma nova competição no calendário do futebol profissional português: a Taça da Liga, então designada por Carlsberg Cup. Esta competição veio constituir-se como a terceira prova do futebol profissional nacional, assumindo um formato eliminatório disputado exclusivamente por equipas profissionais. A valorização do jovem jogador português foi um dos fatores associados ao aparecimento desta competição, que se tornou um elemento relevante no calendário desportivo nacional.

Mais recentemente, a 11 de abril de 2025, Reinaldo Teixeira foi eleito Presidente da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, cargo que ocupa atualmente.

No que diz respeito às instalações da instituição, a Liga teve a sua primeira sede provisória na Avenida da Boavista, no Porto, em 1979. Mais tarde, a 23 de setembro de 1999, foi inaugurada uma nova sede na Rua da Constituição, também no Porto. As atuais instalações foram inauguradas a 13 de dezembro de 2024, tendo recebido a designação de Arena Liga Portugal, localizada na Rua John Whitehead, no Porto. Esta infraestrutura representa uma nova fase da instituição, associada à modernização, valorização e afirmação institucional da Liga Portugal.

A missão da Liga Portugal passa por “Garantir a excelência da organização das competições, em pleno respeito pela sustentabilidade económica e financeira da instituição e dos seus associados” (Liga Portugal, s.d.).

A sua visão é “Assumir-se como uma das mais importantes Ligas da Europa, estando permanentemente na senda das boas práticas internacionais, valorizando económica e desportivamente o Futebol Profissional” (Liga Portugal, s.d.).

A atuação da Liga Portugal assenta em quatro valores fundamentais: credibilidade, agregação, talento e espetáculo. Estes valores refletem a ambição da instituição em promover um futebol profissional mais competitivo, transparente, atrativo e gerador de valor para clubes, adeptos, parceiros e restantes elementos da organização estrutural da Liga Portugal.

## **2.2. Competições organizadas pela liga Portugal**

A Liga Portuguesa dos Clubes de Futebol, atualmente designada por Liga Portugal, constitui, na sua génese, a entidade agregadora das 33 sociedades desportivas que compõem o futebol profissional português.

A Liga Portugal desempenha uma função essencial na gestão, regulação e desenvolvimento das competições profissionais de futebol em Portugal. Entre as suas atribuições mais relevantes encontram-se a organização e regulamentação das competições profissionais, a defesa e promoção dos interesses comuns dos seus associados, bem como a gestão dos assuntos relacionados com a organização e prática do futebol profissional. Para além destas funções, a instituição possui ainda competências ao nível da organização, direção, disciplina, controlo e supervisão das competições profissionais e dos respetivos associados, de acordo com o previsto na legislação aplicável, nos seus Estatutos e nos Regulamentos em vigor.

Assume ainda responsabilidades na promoção de formação em matérias relacionadas com a organização, gestão e integridade das competições profissionais, bem como na organização de eventos e atividades associados ao futebol profissional.

Atualmente, as competições organizadas pela Liga Portugal são a Liga Portugal Betclic, a Liga Portugal Meu Super e a Allianz Cup.

### **2.2.1. Liga Portugal Betclic**

A Liga Portugal Betclic corresponde ao escalão máximo do futebol profissional português. É uma competição composta por 18 equipas, disputada ao longo de 34 jornadas.

A classificação final da competição permite determinar a sociedade desportiva que se sagra campeã nacional, bem como as equipas que garantem o acesso

às competições europeias por mérito desportivo. Além disso, a tabela classificativa define a sociedade desportiva que disputará o *play-off* de manutenção e aquelas que serão despromovidas para a Liga Portugal Meu Super. Podemos observar na tabela 2 as consequências da posição classificativa final para as Sociedades Desportivas.

**Tabela 2-Correspondência entre posição classificativa e consequências competitivas na Liga Portugal Betclic.**

| <b>Posição classificativa</b> | <b>Consequência competitiva</b>                         |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1.º lugar                     | Apuramento direto para a UEFA Champions League.         |
| 2.º lugar                     | Acesso à 3.ª pré-eliminatória da UEFA Champions League. |
| 3.º lugar                     | Acesso à 2.ª pré-eliminatória da UEFA Europa League.    |
| 4.º lugar                     | Acesso à 3.ª pré-eliminatória da UEFA Conference League |
| 5.º ao 15.º lugar             | Permanência na Liga Portugal Betclic                    |
| 16.º lugar                    | Participação no play-off de manutenção/despromoção      |
| 17.º e 18.º lugares           | Despromoção à Liga Portugal 2 Meu Super                 |

Fonte: autoria própria.

### **2.2.2. Liga Portugal Meu Super**

A Liga Portugal Meu Super constitui a segunda competição profissional do futebol português. O seu formato é semelhante ao da Liga Portugal Betclic, sendo composta por 18 sociedades desportivas e disputada ao longo de 34 jornadas.

No final da competição, a classificação permite apurar a sociedade desportiva campeã, as equipas que ascendem à Liga Portugal Betclic por mérito desportivo, a equipa que disputará o *play-off* de acesso à Liga Portugal Betclic (resultando daí a subida ou manutenção, conforme o resultado), a equipa que disputará o *play-off* de manutenção na Liga Portugal Meu Super (resultando daí a descida

ou manutenção, conforme o resultado) e aquelas que serão despromovidas para a Liga 3.

Importa ainda referir que na época 2025/2026 participam nesta competição três equipas B pertencentes a sociedades desportivas que competem na Liga Portugal Betclic. Estas equipas encontram-se automaticamente impedidas de aceder ao principal escalão do futebol português, mesmo que obtenham classificação desportiva suficiente para garantir a promoção. Podemos observar na tabela 3 as consequências da posição classificativa final para as Sociedades Desportivas.

**Tabela 3- Correspondência entre posição classificativa e consequências competitivas na Liga Portugal Meu Super.**

| <b>Posição classificativa</b> | <b>Consequência competitiva</b>                                                    |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.º lugar                     | Subida direta à Liga Portugal Betclic.                                             |
| 2.º lugar                     | Subida direta à Liga Portugal Betclic.                                             |
| 3.º lugar                     | Participação no play-off de subida à Liga Portugal Betclic.                        |
| 4.º ao 15.º lugar             | Permanência na Liga Portugal Meu Super.                                            |
| 16.º lugar                    | Participação no play-off de manutenção/despromoção, frente a uma equipa da Liga 3. |
| 17.º e 18.º lugares           | Despromoção à Liga 3.                                                              |

Fonte: autoria própria.

### **2.2.3. Allianz Cup**

A Liga Portugal organiza também a Allianz Cup, competição introduzida no calendário do futebol profissional português na época 2007/2008. Trata-se da competição profissional mais recente organizada pela Liga Portugal.

Os participantes da prova são definidos com base no mérito desportivo da época anterior. A competição integra os seis melhores classificados da Liga Portugal

O formato atual contempla uma eliminatória de acesso a uma Final Four, disputada em estádio neutro, atualmente em Leiria. A Allianz Cup assume-se, assim, como uma competição de elevada relevância no calendário nacional, sendo também associada à definição do chamado “Campeão de Inverno”.

A estrutura organizacional da Liga Portugal evidencia a complexidade e a diversidade funcional da instituição, refletindo a existência de diferentes departamentos, áreas e subáreas que atuam de forma articulada para assegurar a gestão, organização e valorização do futebol profissional português. Na figura 1, é possível observar a distribuição hierárquica da organização, desde a Presidência da Liga até aos diferentes departamentos executivos, de suporte e áreas operacionais.

### **2.3.1. Liga Portugal**

A Liga Portugal desempenha um papel determinante na estruturação e dinamização do futebol profissional em Portugal, sendo responsável pela coordenação das competições profissionais e pela representação institucional das sociedades desportivas que nelas participam. Para além da organização competitiva, a instituição tem vindo a reforçar a sua intervenção em áreas estratégicas para o desenvolvimento do setor, procurando acompanhar as exigências atuais da gestão desportiva, da inovação e da profissionalização das organizações.

Neste âmbito, a Liga Portugal assegura a organização das principais competições profissionais nacionais, nomeadamente a Liga Portugal Betclic, a Liga Portugal Meu Super e a Allianz Cup. A sua atuação envolve não apenas a definição regulamentar e a coordenação logística destas provas, mas também a sua promoção, valorização e afirmação no contexto desportivo nacional e internacional.

Paralelamente, a instituição tem desenvolvido projetos orientados para a modernização do futebol profissional português, com especial enfoque em áreas como a transformação digital, a valorização da marca, a sustentabilidade económica das sociedades desportivas e a melhoria da experiência dos adeptos. Esta orientação revela uma visão mais ampla do futebol, entendido não apenas como competição, mas também como produto desportivo, experiência de entretenimento e plataforma de relação com diferentes públicos.

Esta evolução institucional tem conduzido à criação e consolidação de diferentes estruturas complementares, especializadas em dimensões estratégicas para o crescimento do futebol profissional português.

### **2.3.2. Liga Portugal Infraestruturas**

A Liga Portugal Infraestruturas é a entidade responsável pela gestão e desenvolvimento das infraestruturas associadas ao Arena Liga Portugal, sede da Liga Portugal localizada no Porto. Esta desempenha um papel fundamental na administração e manutenção dos espaços físicos da instituição, assegurando condições adequadas para o funcionamento das diferentes áreas

organizacionais e para a realização de eventos institucionais, empresariais e desportivos.

O Arena Liga Portugal assume-se como um espaço multifuncional e moderno, concebido para acolher iniciativas ligadas ao futebol profissional, ações de formação, conferências, eventos corporativos e experiências associadas ao universo desportivo. Neste contexto, a Liga Portugal Infraestruturas é responsável pela gestão operacional e logística do espaço, garantindo o funcionamento eficiente das instalações e a qualidade dos serviços disponibilizados.

Desta forma, a Liga Portugal Infraestruturas desempenha um papel importante na consolidação da imagem institucional da organização e na criação de condições adequadas para o desenvolvimento das suas atividades.

### **2.3.3. Liga Portugal Centralização**

A Liga Portugal Centralização encontra-se associada a um dos processos mais relevantes para o futuro do futebol profissional português: a gestão agregada dos direitos audiovisuais das competições profissionais.

Esta estrutura foi criada com o objetivo de preparar e implementar um modelo centralizado de comercialização dos direitos televisivos, procurando aproximar Portugal das principais ligas europeias, onde este sistema já se encontra consolidado. Este processo integrado representa uma transformação estrutural significativa no futebol português, na medida em que pretende promover uma distribuição mais equilibrada das receitas, reforçar a competitividade das competições e aumentar a capacidade de valorização internacional da marca Liga Portugal.

Além da vertente económica, este processo assume igualmente importância estratégica ao nível da sustentabilidade financeira dos clubes, permitindo criar condições para uma maior estabilidade organizacional e competitiva. Simultaneamente, a centralização dos direitos audiovisuais poderá contribuir para uma melhor promoção internacional das competições portuguesas, aumentando a sua visibilidade e atratividade junto de mercados externos.

Desta forma, a Liga Portugal Centralização assume um papel essencial no desenvolvimento futuro do futebol profissional português, sendo vista como uma das principais alavancas de modernização económica e estrutural do setor.

#### **2.3.4. Liga Portugal Business School**

A Liga Portugal Business School representa a vertente formativa e educacional da Liga Portugal, tendo como principal objetivo contribuir para a qualificação e profissionalização dos recursos humanos ligados à indústria do desporto e do futebol.

A crescente complexidade da gestão desportiva exige profissionais cada vez mais especializados e preparados para responder aos desafios relacionados com liderança, inovação, comunicação, marketing, transformação digital e gestão organizacional. Neste contexto, a Business School procura promover o desenvolvimento de competências técnicas e estratégicas através da realização de programas executivos, formações especializadas, workshops, conferências e iniciativas de capacitação profissional.

Esta estrutura assume igualmente um papel importante na aproximação entre o contexto académico e a realidade profissional do setor desportivo, fomentando a partilha de conhecimento e a atualização contínua dos profissionais ligados ao futebol. A aposta na formação reflete a preocupação da Liga Portugal em desenvolver uma cultura organizacional mais profissional, moderna e preparada para acompanhar a evolução da indústria do desporto.

A Liga Portugal Business School contribui para a valorização do capital humano enquanto fator estratégico para o crescimento sustentável do futebol profissional português, reforçando a importância da qualificação na melhoria da gestão das organizações desportivas.

#### **2.3.5. Fundação do Futebol**

A Fundação do Futebol constitui a vertente de responsabilidade social associada ao ecossistema da Liga Portugal, assumindo um papel relevante na promoção de iniciativas de carácter social, educativo e comunitário através do futebol.

A criação desta fundação reflete a crescente preocupação das organizações desportivas com o impacto social do desporto e com a utilização do futebol enquanto instrumento de inclusão, solidariedade e transformação social.

A Fundação do Futebol desenvolve projetos direcionados para diferentes grupos da sociedade, procurando utilizar a notoriedade e capacidade mobilizadora do futebol para sensibilizar a comunidade para diversas causas sociais. Entre as áreas de intervenção destacam-se iniciativas ligadas à inclusão social, igualdade de oportunidades, educação, saúde, solidariedade e promoção de estilos de vida saudáveis.

Além da vertente social, a fundação procura também reforçar a ligação entre o futebol profissional e a comunidade, aproximando os clubes, os adeptos e as instituições sociais através de ações de responsabilidade social e campanhas de sensibilização. Desta forma, o futebol deixa de ser entendido apenas como espetáculo desportivo, assumindo igualmente uma dimensão educativa e socialmente interventiva.

A atuação da Fundação do Futebol evidencia, assim, uma visão mais ampla do papel das organizações desportivas na sociedade contemporânea, demonstrando que o futebol pode constituir uma ferramenta relevante na promoção de valores sociais, cidadania e desenvolvimento comunitário.

#### **2.3.6. Liga Portugal Comercial**

A Liga Portugal Comercial é uma associada da Liga Portugal e foi neste enquadramento que realizei o meu estágio. A Liga Portugal Comercial tem como objetivo o licenciamento, conceção e produção de produtos relacionados com as competições desportivas profissionais organizadas pela Liga Portugal, bem como ser um vetor de receita e de rentabilização dos ativos e produtos das suas Sociedades Desportivas.

Na Liga Portugal Comercial estão integradas diferentes áreas orientadas para a valorização comunicacional, comercial e institucional da marca e das suas competições profissionais. De acordo com a estrutura apresentada no organograma representado na tabela abaixo, estas áreas encontram-se

distribuídos por duas tutelas principais (Tabela 4): a Diretora Executiva, Susana Silva Curto, e o General Manager, Bernardo Azevedo.

**Tabela 4-Áreas da Liga Portugal Comercial e respetivas tutelas**

| <b>Responsável</b>        | <b>Áreas</b>                                          |
|---------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Susana Silva Curto</b> | <b>I.</b> Eventos                                     |
|                           | <b>II.</b> Marketing Institucional                    |
|                           | <b>III.</b> Produtos Oficiais                         |
|                           | <b>IV.</b> Liga Portugal Experience                   |
| <b>Bernardo Azevedo</b>   | <b>V.</b> Comercial e Patrocínios                     |
|                           | <b>VI.</b> Business Development & Internacionalização |
|                           | <b>VII.</b> Ativações, Promoção e RP, Fan Experience  |

Fonte: autoria própria.

Esta divisão funcional permite organizar a atividade da Liga Portugal Comercial de forma mais especializada, distinguindo áreas orientadas para marketing, eventos, produtos oficiais, comunicação, desenvolvimento comercial, patrocínios, experiência do adepto e internacionalização. Não obstante esta segmentação, os departamentos atuam de forma articulada, contribuindo para a valorização da Liga Portugal e para o fortalecimento da relação com adeptos, parceiros, Sociedades Desportivas e restantes *stakeholders*.

## **I. Eventos**

O departamento de Marketing & Eventos é responsável pela promoção da marca Liga Portugal e pela organização de iniciativas associadas às competições profissionais, eventos institucionais e ações promocionais.

A sua atuação envolve o desenvolvimento de campanhas, ações de marketing, experiências de marca e eventos que reforçam a notoriedade, atratividade e posicionamento da Liga Portugal junto dos adeptos, parceiros comerciais e restantes *stakeholders*.

## **II. Marketing Institucional**

O departamento de Marketing Institucional também é responsável pela gestão e promoção da identidade institucional da Liga Portugal, contribuindo para o posicionamento da marca e para a consolidação da sua imagem junto dos diferentes públicos.

A sua atuação tem como foco o desenvolvimento de campanhas e iniciativas que comunicam os valores, a missão e a visão da Liga Portugal, reforçando a perceção da instituição enquanto entidade moderna, profissional, inovadora e relevante no contexto do futebol profissional português.

## **III. Produtos Oficiais**

O departamento de Produtos Oficiais visa o desenvolvimento, gestão e promoção dos produtos associados à marca Liga Portugal e às suas competições profissionais.

Este departamento contribui para reforçar a identidade visual e simbólica da Liga Portugal, criando pontos de contacto entre a marca e os seus públicos. Além da vertente comercial, os produtos oficiais funcionam como instrumentos de promoção e valorização da marca, permitindo aumentar a sua presença junto dos adeptos, parceiros e comunidade desportiva.

## **IV. Liga Portugal Experience**

O departamento Liga Portugal Experience, está orientado para a criação e desenvolvimento de experiências associadas ao universo da Liga Portugal e do futebol profissional.

A Liga Portugal Experience corresponde à área responsável pelo LAB, um espaço experiencial da Liga Portugal destinado a receber visitantes, parceiros e outros convidados institucionais. Este espaço permite dar a conhecer a marca Liga Portugal, as suas competições e o universo do futebol profissional através de uma experiência mais imersiva e interativa. Desta forma, o LAB funciona como uma ferramenta de aproximação entre a organização e os seus diferentes públicos.

## **V. Comercial e Patrocínios**

O departamento Comercial e Patrocínios tem como principal função a gestão das relações comerciais da Liga Portugal, nomeadamente através da captação, negociação e acompanhamento de patrocinadores e parceiros estratégicos.

A sua atuação está orientada para a valorização económica da marca Liga Portugal e das competições profissionais, procurando desenvolver oportunidades de negócio, criar propostas comerciais e assegurar uma relação sólida com as marcas associadas ao futebol profissional português.

## **VI. Business Development & Internacionalização**

O departamento de Business Development & Internacionalização tem como objetivo identificar novas oportunidades de crescimento, desenvolvimento comercial e expansão da marca Liga Portugal, tanto no mercado nacional como no contexto internacional.

Esta área assume uma função estratégica na procura de novos parceiros, mercados e projetos que possam aumentar a visibilidade, competitividade e valorização externa do futebol profissional português.

## **VII. Ativações, Promoção e RP e Fan Experience**

Foi nesta área que foi realizado o meu estágio, sob a direção de João Rocha, estando o departamento dividido em três áreas: Ativações e Operações, Promoção e Relações-Públicas e Bilhética e Experiência do adepto, atuando estes de forma articulada na valorização das competições profissionais organizadas pela Liga Portugal.

A subárea de Ativações e Operações centra a sua atuação na implementação e gestão das ativações de marca associadas à Liga Portugal. Entre as suas principais responsabilidades encontram-se a organização de experiências promocionais em *fan zones*, eventos externos, feiras e festivais, nomeadamente iniciativas desenvolvidas em contextos como a Qualifica ou a Comic Con. Paralelamente, esta subárea assume também funções relacionadas com a validação e aprovação das ativações propostas pelas sociedades desportivas,

procurando garantir alinhamento com os standards e posicionamento da Liga Portugal. É ainda responsável pela coordenação operacional das cerimónias de campeão das competições profissionais organizadas pela instituição, assegurando a execução logística e protocolar destes momentos institucionais.

A subárea de Promoção assume responsabilidades relacionadas com o desenvolvimento e implementação de campanhas institucionais associadas à Liga Portugal e às suas competições. Paralelamente, esta área promove e comunica os diferentes projetos desenvolvidos pela organização, contribuindo para o aumento da notoriedade institucional e da proximidade com os diferentes públicos-alvo. Entre as iniciativas dinamizadas destaca-se o projeto *Creators Cup*, orientado para a aproximação entre o futebol profissional, os criadores de conteúdo digital e novos públicos associados ao entretenimento e plataformas digitais.

A subárea de Relações Públicas é responsável pela coordenação das iniciativas institucionais que envolvem embaixadores da Liga Portugal, assegurando a articulação e representação da marca em diferentes contextos promocionais e eventos. Esta procura reforçar a visibilidade institucional da Liga Portugal através da associação a figuras públicas e personalidades ligadas ao futebol e ao entretenimento, contribuindo para o fortalecimento da imagem e posicionamento da organização.

Foi especificamente na subárea de Bilhética e Experiência do Adepto, coordenada por Diogo Lourenço, que o meu estágio foi desenvolvido. Esta assume um papel relevante na relação entre a Liga Portugal, os adeptos e os eventos associados ao futebol profissional. Está ligada, por um lado, à gestão dos processos de acesso aos eventos e, por outro, à criação de experiências que valorizem a presença e participação dos adeptos. Também esta área compreende várias dimensões:

No âmbito da bilhética, destaca-se a gestão da parceria com o Continente, através da qual são desenvolvidos mecanismos associados à disponibilização, comunicação e promoção de bilhetes para eventos e competições ligados à Liga Portugal. Esta parceria contribui para tornar o acesso dos adeptos mais próximo, acessível e integrado, reforçando a ligação entre a Liga, os seus parceiros comerciais e o público.

Já a componente de Experiência do Adepto centra-se na melhoria da experiência global do adepto, procurando transformar a participação nos eventos em momentos mais cómodos, positivos e memoráveis. Esta valoriza a criação de uma relação emocional entre os adeptos e o futebol profissional, através de iniciativas que promovem maior proximidade e satisfação. Visa ainda apoiar as sociedades desportivas na implementação de boas práticas relacionadas com acessibilidade, entretenimento e organização operacional em dia de jogo. Foi nesta subárea que foram gerados, essencialmente, três principais projetos, que serão descritos em maior detalhe abaixo (Plano de incentivos, composto pelo Guia do Adepto e a avaliação de “adeptos mistério”, o Programa de Voluntários e os Workshops).

O Plano de Incentivos é uma Iniciativa orientada para a monitorização e melhoria contínua da experiência do adepto nos estádios das competições profissionais. No âmbito deste projeto, as sociedades desportivas são incentivadas a desenvolver um Guia do Adepto, documento que visa fornecer informações relevantes aos espectadores que se deslocam ao estádio, procurando melhorar a experiência em dia de jogo através da disponibilização de conteúdos relacionados com acessos, estacionamento, serviços disponíveis, regras de segurança, mobilidade e informações operacionais relevantes. Como complemento, apresenta-se em anexo um exemplo do Guia do Adepto (p.125). Paralelamente, o Plano de Incentivos integra um sistema de avaliação realizado em parceria com a SGS, através da utilização de “adeptos mistério” que auditam jogos da Liga Portugal Betclic e Liga Portugal Meu Super. Estas revisões avaliam os clubes a partir de uma perspetiva operacional e experiencial, recorrendo a múltiplos critérios (atualmente, cerca de 150) que avaliam o pré-jogo, o jogo e o pós-jogo. Entre as dimensões analisadas destacam-se segurança, acessos, bilhética, sinalética, limpeza, plataformas digitais, CRM, *food and beverage*, ativações, comunicação visual, marketing e infraestruturas. Na sequência das avaliações apuradas, é atribuída uma pontuação às sociedades desportivas, que influencia o montante financeiro atribuído no âmbito do Plano de Incentivos (figura 2).

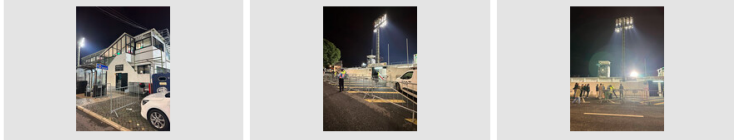
| SEGURANÇA                                                                          |   | 80.00% (32 / 40) |
|------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------|
| Perímetro do estádio preparado para a multidão antes do jogo                       | 8 | 8 / 10           |
| Guarda objetos para artigos que não podem entrar no estádio                        | 8 | 8 / 10           |
| Tráfego controlado pelas forças de segurança (ex.: polícias de trânsito)           | 8 | 8 / 10           |
| Sentimento de segurança no caminho para o estádio                                  | 8 | 8 / 10           |
| Anexos                                                                             |   |                  |
|  |   |                  |

**Figura 2- Exemplo de auditoria realizada no âmbito do Plano de Incentivos**

Outro projeto de elevada relevância desenvolvido pelo departamento corresponde à parceria estabelecida com o (IPDJ), através do Programa de Voluntários. Este procura apoiar as sociedades desportivas que apresentam maiores limitações ao nível dos recursos humanos disponíveis para a operação em dia de jogo. O funcionamento do programa assenta num processo de candidatura em que os voluntários identificam as Sociedades Desportivas nas quais têm interesse em colaborar, enquanto os clubes sinalizam o interesse na integração de voluntários. Após esta fase, é realizado um cruzamento de informação entre candidatos e Sociedades Desportivas, seguindo-se posteriormente o contacto direto entre as partes. Os voluntários selecionados colaboram em diferentes áreas operacionais associadas ao dia de jogo, nomeadamente bilhética, acolhimento, apoio ao público e ativações.

Por fim, os workshops “O Jogo Começa no Adepto” são iniciativas promovidas com o objetivo de reunir representantes das Sociedades Desportivas e outros intervenientes ligados à organização dos jogos, promovendo a partilha de conhecimento e de boas práticas no domínio da experiência do adepto. Estes momentos permitem discutir desafios comuns, apresentar projetos em desenvolvimento e refletir sobre formas de melhorar a jornada do adepto antes, durante e após o jogo. Para além da componente formativa, os workshops funcionam também como espaços de diálogo entre a Liga Portugal e os clubes, contribuindo para uma maior articulação na implementação de medidas ligadas à Experiência do Adepto, Bilhética e Segurança.

### 3. Caracterização geral do estágio

O estágio curricular foi realizado na Liga Portugal, no âmbito do Mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP), decorrendo entre os dias 7 de outubro de 2025 a 29 de maio de 2026. Este período permitiu uma integração prolongada no contexto organizacional, possibilitando não apenas o acompanhamento das atividades regulares da instituição, mas também a participação em diferentes iniciativas associadas ao funcionamento das competições profissionais.

Ao longo do estágio foram desenvolvidas diversas atividades, tanto com âmbito direto na subárea de Bilhética e Experiência do Adepto como em outras subáreas da Liga Portugal. Para uma melhor organização da exposição, cada atividade foi identificada com uma designação específica, de acordo com a sua natureza e finalidade. No âmbito da bilhética e experiência do adepto, destacam-se: I) Workshop “O Jogo Começa no Adepto”; II) Enquadramento interno na Experiência do Adepto; III) Benchmarking internacional de boas práticas em Experiência do Adepto; IV) Construção de ferramenta de análise da taxa de ocupação dos estádios e número de espectadores; V) Análise de soluções de mobilidade para a Allianz Cup; VI) Acompanhamento operacional dos *meeting points* da Allianz Cup; VII) Análise da sinalética e acessibilidade aos estádios; VIII) Visita institucional ao Futebol Clube de Penafiel; IX) Participação em vistorias aos estádios das sociedades desportivas; X) Proposta de integração do Mapa do Adepto; XI) Reformulação do relatório dos adeptos mistério; XII) Análise de dados de bilhética em Excel.

Paralelamente, foram ainda realizadas atividades na subárea de Promoção e RP: XIII) Creators Cup; XIV) Coordenação operacional nos *meeting points* da Allianz Cup com a Cidade FM; XV) Colaboração na campanha de sensibilização anti-pirotecnia; XVI) Proposta de iniciativa para a cerimónia do Campeão 2025/26; XVII) Apoio na entrega do prémio de jogador do mês; XVIII) Presença na Comic Con Portugal; XIX) Conceptualização de uma Fanzone para o *Play-off*.

Estas experiências permitiram uma participação diversificada em processos de planeamento, análise, operação e avaliação, contribuindo para uma

compreensão mais abrangente do funcionamento da Liga Portugal e da organização de eventos associados ao futebol profissional.

### **I. Workshop “O Jogo Começa no Adepto”**

A primeira atividade desenvolvida no âmbito do estágio ocorreu logo no momento inicial de integração, através da participação no workshop intitulado “*O Jogo Começa no Adepto*” (Figura 3). Apesar de não ter existido um envolvimento direto na sua fase de planeamento ou operacionalização, a participação nesta iniciativa revelou-se particularmente relevante enquanto momento de enquadramento inicial.

Este workshop permitiu um primeiro contacto com a abordagem estratégica da Liga Portugal relativamente à experiência do adepto, evidenciando a crescente centralidade deste conceito na valorização do produto futebolístico. Para além disso, proporcionou a compreensão do posicionamento do Departamento no contexto organizacional, bem como das principais linhas orientadoras das suas iniciativas.

Deste modo, esta atividade assumiu um papel importante na fase inicial do estágio, enquanto momento de integração e como ponto de partida para a compreensão das dinâmicas e objetivos que viriam a orientar as restantes atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio.

Numa fase posterior do estágio, foi possível participar numa edição subsequente do workshop “*O Jogo Começa no Adepto*”, promovido pelo departamento de Bilhética e Experiência do Adepto no Arena Liga Portugal.

O Workshop foi estruturado em diferentes momentos ao longo do dia, com o objetivo de promover a partilha de conhecimento, o debate de boas práticas e a reflexão conjunta sobre os principais desafios associados à experiência do adepto no futebol profissional português. A iniciativa combinou momentos de exposição, apresentação de casos práticos, participação interativa e dinâmicas colaborativas entre os vários intervenientes presentes.

A sessão iniciou-se com a abertura institucional realizada por André Mosqueira do Amaral, momento que permitiu enquadrar a importância do workshop no âmbito da estratégia da Liga Portugal e da crescente valorização da experiência do adepto enquanto dimensão essencial do espetáculo desportivo.

Posteriormente, seguiu-se uma apresentação conduzida por Roberto Domingues, que introduziu os principais objetivos do encontro e contextualizou os temas que seriam abordados ao longo do dia.

De forma a tornar a sessão mais dinâmica e participativa, foi desenvolvido um questionário interativo através da plataforma Kahoot. Esta ferramenta permitiu envolver os participantes de forma ativa, introduzindo uma componente mais descontraída e colaborativa no workshop. Neste momento, o meu papel passou pelo apoio na preparação e realização da atividade no Kahoot, contribuindo para a dinamização da atividade e para o bom funcionamento desta componente interativa.

Um dos momentos centrais da manhã foi a apresentação realizada por Diogo Lourenço, na qual foram expostas as principais iniciativas desenvolvidas pela Liga Portugal nestas áreas, bem como algumas propostas e projetos futuros. Esta intervenção permitiu evidenciar a importância de uma abordagem cada vez mais orientada para o adepto, destacando a necessidade de melhorar a sua experiência antes, durante e após os eventos desportivos.

O workshop contou ainda com a apresentação de um caso prático desenvolvido pelo OLA do Marítimo, Élvio Faria, que deu a conhecer o projeto “Romarias Verde-Rubras”. Esta iniciativa foi apresentada como exemplo de uma prática orientada para o apoio aos adeptos em deslocações fora de casa, procurando também envolver os adeptos do clube residentes em Portugal Continental. A apresentação deste caso permitiu demonstrar como os clubes podem desenvolver estratégias de proximidade e reforço da ligação emocional com os seus adeptos.

Outro momento relevante foi a realização de uma mesa-redonda que contou com a participação de Ana Nunes, Coordenadora de Operações do Vizela, Pedro Alves, OLA do Sporting, Marta Gens, elemento da Associação Portuguesa de Defesa do Adepto (APDA), que se juntou em formato online, Roberto Domingues, Diretor de Segurança da Liga Portugal, e Diogo Lourenço. Esta mesa-redonda permitiu reunir diferentes perspetivas sobre os desafios associados à organização de eventos desportivos, à segurança, à relação com os adeptos, à operacionalização em dia de jogo e à melhoria da experiência nos estádios.

Durante o período da tarde, o workshop assumiu um formato mais colaborativo, através da distribuição dos participantes por grupos de trabalho. Estes grupos tiveram como objetivo debater temas-chave frequentemente discutidos na organização do espetáculo desportivo. Nesta fase, desempenhei uma função de apoio à moderação de um dos grupos, procurando orientar a discussão, estimular a participação dos intervenientes e acompanhar a sistematização das ideias debatidas. Esta experiência permitiu um contacto mais próximo com os participantes e com as diferentes perspetivas existentes no setor.

Após a realização do workshop, participei ainda na análise posterior do vídeo da sessão, com o objetivo de retirar os principais inputs e contributos apresentados durante a reunião. Esta tarefa permitiu sistematizar ideias relevantes, identificar preocupações e recolher sugestões apresentadas pelos participantes, contribuindo para uma melhor compreensão dos temas discutidos e para o eventual aproveitamento desses contributos em futuras iniciativas da Liga Portugal.

A participação nesta atividade revelou-se particularmente importante para o desenvolvimento de competências ao nível da comunicação, análise crítica, organização de informação e facilitação de grupos. Além disso, permitiu um contacto direto com profissionais de diferentes Sociedades Desportivas e entidades ligadas ao futebol profissional, proporcionando uma compreensão mais aprofundada das preocupações atuais relacionadas com a experiência do adepto, a bilhética e a organização do espetáculo desportivo.



Figura 3-Participação no workshop "O jogo começa no adepto".

## **II. Enquadramento interno em Experiência do Adepto**

Numa fase inicial do estágio, foi realizado um momento de enquadramento interno no âmbito dos projetos que estavam a ser desenvolvidos, com o objetivo de compreender de forma estruturada as suas principais iniciativas, ferramentas e áreas de intervenção. Este processo revelou-se fundamental para a minha integração, permitindo-me identificar os principais eixos de atuação da subárea e a forma como estes se articulam com os objetivos estratégicos da Liga Portugal.

Neste contexto, foi desenvolvido um trabalho inicial de análise e estudo sobre diferentes temas, procurando compreender as práticas já implementadas, os instrumentos utilizados e o seu potencial de desenvolvimento futuro. A partir desta análise, foram sistematizados alguns pontos de reflexão sobre aquilo que foi observado, incluindo aspetos que, na minha perspetiva, poderiam ser otimizados ou reformulados.

Entre os temas analisados, destacou-se a parceria estabelecida com a SGS, no âmbito da implementação do modelo de “adepto mistério”, que consiste na avaliação sistemática da experiência do adepto em contexto de dia de jogo. Esta ferramenta permite recolher informação estruturada sobre diferentes dimensões da perceção do adepto no estádio, contribuindo para a monitorização da qualidade do serviço prestado e para a identificação de oportunidades de melhoria junto dos clubes. No âmbito desta iniciativa, foi possível reconhecer o potencial dos relatórios produzidos, nomeadamente pela sua capacidade de gerar informação útil para apoiar processos de melhoria contínua. Neste sentido, uma das reflexões apresentadas passou pela possibilidade de explorar formas de otimização dos relatórios, tornando a informação recolhida mais clara, comparável e operacionalizável.

Adicionalmente, foi possível aprofundar o conhecimento sobre o Programa de Voluntários, desenvolvido em parceria com o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), que visa apoiar os clubes na componente operacional dos jogos. Esta iniciativa assume particular relevância no contexto da experiência do adepto, na medida em que contribui para a melhoria da organização, do acolhimento e do apoio prestado em dia de jogo, impactando diretamente a perceção global do espetáculo desportivo.

Foi também analisado o Guia do Adepto, enquanto instrumento de apoio à comunicação e à preparação da experiência dos adeptos em dia de jogo. Relativamente a este tema, foram identificados alguns aspetos passíveis de melhoria, nomeadamente ao nível dos processos de requisição e organização da informação necessária para a sua elaboração. Esta reflexão teve como objetivo contribuir para uma maior eficiência no processo e para uma comunicação mais clara, útil e ajustada às necessidades dos adeptos.

Este momento de enquadramento permitiu não apenas compreender a diversidade de iniciativas promovidas, mas também desenvolver uma postura analítica relativamente aos processos existentes. A atividade revelou-se importante para a integração no departamento, possibilitando uma compreensão mais aprofundada das ferramentas utilizadas, dos seus objetivos e do seu potencial de melhoria. Para além disso, permitiu estabelecer uma ligação direta entre as práticas observadas e o foco do presente estudo, centrado na valorização da experiência do adepto no futebol profissional português.

### **III. Boas práticas internacionais em Experiência do Adepto**

Numa fase subsequente do estágio, foi desenvolvida uma atividade de análise do panorama internacional, com o objetivo de identificar boas práticas no âmbito da Experiência do Adepto em competições desportivas de referência. Esta tarefa materializou-se na elaboração de uma apresentação, na qual foram destacadas boas práticas implementadas por organizações como a Euroleague, a Premier League, o Benfica, o Euro 2024, a LaLiga. .

Entre os exemplos estudados destacou-se a Euroleague Basketball FanXP 2024, uma iniciativa associada à inovação e à recolha de dados dos adeptos. Neste contexto, foram analisadas práticas relacionadas com a utilização de informação proveniente das bases de dados dos clubes, mediante consentimento dos adeptos, para comunicação de produtos, serviços, eventos, concursos e iniciativas promocionais. Foi ainda identificada a realização de um concurso direcionado a start-ups, permitindo a apresentação de soluções tecnológicas já desenvolvidas e testadas, como ferramentas baseadas em câmaras com inteligência artificial para recolha e interpretação de dados visuais.

Outro caso relevante foi o FES da Premier League, que estabelece uma base comum para os 20 clubes da competição relativamente ao envolvimento dos adeptos. Este modelo inclui a existência de Comitês Consultivos de Adeptos, a nomeação de um responsável de nível diretivo para supervisionar estas iniciativas, a publicação de um plano e relatório anual, bem como a consulta aos adeptos sobre temas ligados ao património e identidade dos clubes. Este exemplo permitiu compreender a importância de estruturas formais de auscultação dos adeptos e de mecanismos regulares de participação.

Foi também evidenciado o caso do Sport Lisboa e Benfica, nomeadamente no capítulo das parcerias com alojamentos, através das quais são disponibilizados descontos a adeptos, diferenciados entre sócios e não sócios. Esta prática foi considerada relevante por contribuir para uma experiência mais integrada em dia de jogo, sobretudo para adeptos que se deslocam de outras regiões. Neste sentido, houve uma reflexão sobre a possibilidade de os clubes estabelecerem parcerias com alojamentos nas proximidades dos estádios, de modo a facilitar a deslocação e permanência dos adeptos.

No contexto do Euro 2024, uma das boas práticas identificadas relacionou-se com a integração entre o bilhete de jogo e os serviços de mobilidade urbana. Cada bilhete digital dava acesso a um *Fan Pass*, disponível através da aplicação oficial da UEFA, permitindo a utilização gratuita de transportes públicos regionais e locais durante um período de 36 horas em redor do jogo. Esta medida revelou-se particularmente relevante por facilitar a mobilidade dos adeptos, reduzir constrangimentos logísticos e tornar a experiência do evento mais fluida e sustentável.

A análise incluiu ainda o exemplo da LaLiga, através da parceria com a XS2Event, uma plataforma de venda de bilhetes que permite disponibilizar acesso a eventos junto de agências de viagens e turismo em vários países. Esta iniciativa demonstrou a importância da internacionalização da bilhética e da criação de canais que facilitem o acesso de adeptos estrangeiros aos jogos, reforçando a dimensão global das competições desportivas.

Por fim, foi estudado o caso do SAP Garden, infraestrutura utilizada pelo FC Bayern Basketball e pelo Red Bull München, que apresenta uma forte componente digital ao longo da jornada do adepto. Foram identificadas

funcionalidades como bilhetes eletrónicos, navegação digital dentro da arena, gestão digital de serviços de alimentação e bebidas, sistemas de pagamento ou pré-encomenda, e conteúdos personalizados para os adeptos. Este exemplo evidenciou a importância crescente da digitalização das infraestruturas e da integração tecnológica na melhoria da experiência em contexto desportivo.

A realização desta atividade revelou-se particularmente relevante para o desenvolvimento de uma perspetiva crítica sobre a Experiência do Adepto. Através do benchmarking internacional, foi possível perceber que as organizações desportivas procuram cada vez mais recolher dados, digitalizar processos, melhorar infraestruturas e criar experiências mais integradas para os adeptos. Esta análise permitiu ainda identificar práticas potencialmente adaptáveis ao contexto nacional, reforçando a importância da inovação e da melhoria contínua na valorização da experiência do adepto no futebol profissional português.

Como complemento à descrição desta atividade, a apresentação encontra-se disponível em anexo (p.126-127). Este documento reúne os principais exemplos analisados no âmbito do benchmarking internacional, permitindo consultar de forma mais detalhada as práticas identificadas em diferentes organizações e competições desportivas de referência, bem como a sua possível adaptação ao contexto da Liga Portugal.

#### **IV. Construção de ferramenta de análise da taxa de ocupação dos estádios e do número de espectadores**

Uma das atividades de maior relevância desenvolvidas ao longo do estágio consistiu na conceção e construção de uma ferramenta de análise em formato Excel, desenvolvida de raiz, com o objetivo de estudar a relação entre diferentes variáveis associadas ao contexto de dia de jogo e os níveis de assistência aos estádios nas competições profissionais.

Esta ferramenta surgiu da necessidade de sistematizar informação dispersa e transformá-la num instrumento de apoio à análise e à tomada de decisão. Através da organização e automatização dos dados, tornou-se possível cruzar diferentes indicadores e observar de que forma determinados fatores poderiam

influenciar o número de espectadores presentes nos jogos e a respetiva taxa de ocupação dos estádios.

Entre as variáveis integradas na ferramenta destacaram-se o período temporal, nomeadamente o trimestre e o mês em que os jogos se realizaram, como podemos observar no gráfico 1. Também foi possível comparar os dados relativos à assistência e à taxa de ocupação dos estádios em relação à classificação competitiva das equipas, bem como às pontuações atribuídas no âmbito das avaliações de “adepto mistério”, associadas à experiência do adepto em contexto de jogo.

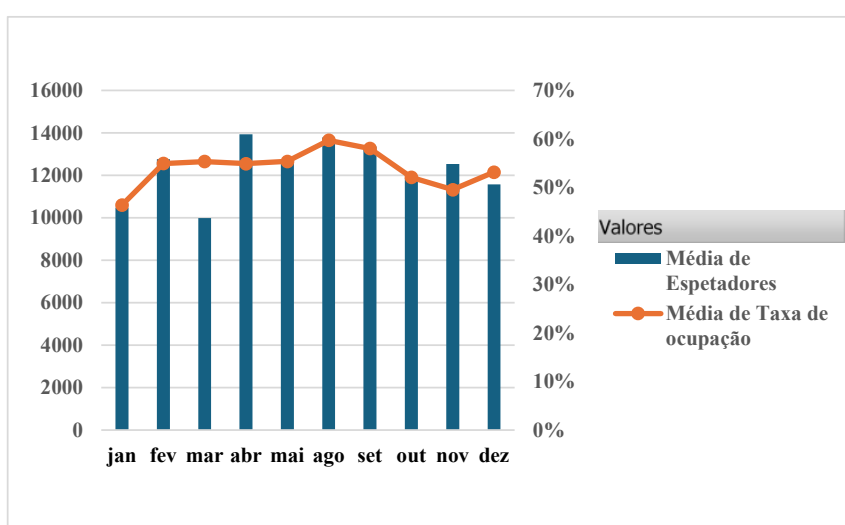


**Gráfico 1-Comparação do número de espectador e taxa de ocupação em relação ao mês.**

A ferramenta permitiu, assim, realizar uma análise comparativa entre fatores de natureza desportiva, operacional e experiencial. Por um lado, possibilitou observar a influência de variáveis competitivas, como a posição classificativa das equipas, na capacidade de atrair público aos estádios. Por outro lado, permitiu relacionar esses dados com indicadores ligados à experiência do adepto, procurando perceber se melhores avaliações da experiência do adepto poderiam estar associadas a níveis mais elevados de assistência ou ocupação. Apesar de os dados em relação à experiência do adepto não serem apresentados por motivos de confidencialidade e por serem ainda escassos, constatou-se que embora não sejam significativos, parece existir uma relação entre as condições proporcionadas pelas Sociedades Desportivas e o número de espectadores.

Do ponto de vista prático, esta atividade teve particular importância por introduzir uma dimensão mais analítica no trabalho desenvolvido pelo departamento. A

análise dos dados permitiu identificar padrões, tendências e possíveis relações entre variáveis, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada dos fatores que impactam a presença de público nos estádios. Esta abordagem revelou-se especialmente relevante num contexto em que a experiência do adepto deve ser entendida de forma integrada, considerando não apenas o espetáculo desportivo em si, mas também todos os elementos que influenciam a decisão de assistir a um jogo.

Para além da construção técnica da ferramenta, esta tarefa exigiu também um trabalho de interpretação dos dados e de reflexão sobre a sua utilidade. A possibilidade de cruzar indicadores de performance desportiva, assistência e avaliação da experiência permitiu reforçar a importância de uma gestão baseada em evidências, capaz de apoiar decisões futuras relacionadas com a melhoria da jornada do adepto e com a valorização do produto futebol.

## **V. Análise de soluções de mobilidade para a Allianz Cup**

Outra das atividades desenvolvidas ao longo do estágio esteve relacionada com a análise de soluções de mobilidade e transporte para adeptos no contexto da Final Four da Allianz Cup, com o objetivo de identificar formas de facilitar o acesso ao evento e melhorar a experiência global dos espectadores. Esta atividade teve como ponto de partida a análise de boas práticas internacionais, nomeadamente medidas implementadas pela UEFA em grandes eventos como o Euro 2024 e a final da Liga dos Campeões, onde foram criados mecanismos de integração entre bilhética, mobilidade urbana e gestão operacional de adeptos.

Entre os exemplos analisados, destacou-se o modelo utilizado no Campeonato de Europa de futebol em 2024, em que o adepto adquiria o bilhete através da aplicação oficial e, posteriormente, tinha acesso a um *Fan Pass* associado ao seu bilhete digital. Este passe permitia a utilização gratuita de transportes públicos regionais e locais durante um período de 36 horas em torno do jogo, facilitando a deslocação dos adeptos e contribuindo para uma experiência mais integrada, acessível e sustentável. Além disso, foram identificadas medidas

operacionais complementares, como o reforço de pessoal, serviços de apoio, aumento da segurança e disponibilização de serviços de shuttle.

A análise incluiu também o caso da final da Liga dos Campeões, onde foram observadas medidas semelhantes ao nível do acesso a transportes públicos através de *Fan Pass*, mas também estratégias específicas de segurança e organização dos fluxos de adeptos. Neste contexto, foram consideradas práticas como a separação de adeptos das equipas adversárias, a criação de *fan zones* distintas, a existência de serviços de *shuttle* dedicados e o planeamento das deslocações com base na origem e perfil dos adeptos. Estas medidas permitiram compreender a importância de articular a mobilidade com dimensões como segurança, bilhética, recursos humanos, infraestruturas e comunicação.

Com base nestes exemplos, foi desenvolvida uma reflexão sobre a possibilidade de implementação de um modelo semelhante na Allianz Cup, em Leiria. A proposta analisada partia da ideia de que o adepto, após adquirir o bilhete para o jogo, pudesse ter acesso a uma promoção ou solução integrada de transporte, através de um *Fan Pass* com validade de 36 horas. Posteriormente, o adepto poderia seleccionar o meio de transporte ou a zona de saída associada ao seu clube, facilitando a organização dos fluxos e a gestão da deslocação até ao estádio.

No âmbito desta atividade, foram ainda estudadas diferentes possibilidades operacionais para a região de Leiria, considerando os acessos ferroviários, a distância entre estações e o estádio, a eventual necessidade de shuttles e a criação de polos diferenciados para adeptos. Foram analisadas estações como Leiria, Monte Real, Marinha Grande e Martingança, tendo em conta a possibilidade de separar adeptos por zonas de chegada e encaminhá-los para *fan zones* distintas, evitando o cruzamento entre apoiantes de equipas adversárias.

Outro ponto relevante da análise passou pela comparação entre a utilização de comboios e autocarros. O comboio foi identificado como uma solução com maior capacidade por viagem, menor exposição ao trânsito e maior sustentabilidade ambiental. No entanto, a sua utilização implicaria uma coordenação adicional com serviços de shuttle entre a estação e o estádio. Por outro lado, o autocarro apresentava vantagens ao nível da flexibilidade logística, permitindo definir

pontos de partida e chegada de forma mais adaptada às necessidades dos adeptos. Foi ainda considerada a possibilidade de um modelo misto, combinando comboios e autocarros, de modo a diversificar as opções disponíveis e reduzir a concentração de adeptos num único meio de transporte.

A atividade permitiu também identificar critérios fundamentais para uma eventual parceria com entidades de transporte. Entre estes critérios destacaram-se a necessidade de garantir recursos suficientes para responder ao volume potencial de adeptos, a disponibilização de um *Fan Pass*, a definição de horários adequados, a existência de condições de conforto e segurança, bem como a articulação com entidades locais, operadores de transporte, serviços de segurança e voluntários. Esta dimensão revelou-se essencial para compreender que a implementação de soluções de mobilidade em contexto desportivo exige uma forte coordenação entre múltiplos *stakeholders*.

Deste modo, o trabalho desenvolvido não se limitou à análise de uma solução digital ou operacional isolada, mas procurou enquadrar a mobilidade dos adeptos como parte integrante da experiência do adepto. A facilidade de deslocação, a segurança dos percursos, a clareza da informação disponibilizada e a articulação entre bilhete, transporte e acesso ao estádio são fatores que influenciam diretamente a perceção global do evento. Assim, esta atividade revelou-se particularmente relevante para compreender o papel da mobilidade e da inovação operacional na valorização da experiência desportiva.

Apesar do potencial identificado, não foi possível implementar esta solução no contexto da Final Four da Allianz Cup. As principais limitações foram o curto período de tempo para operacionalização do projeto e a falta de resposta por parte de potenciais parcerias comerciais, fatores que condicionaram a viabilidade prática da iniciativa, pelo menos em tempo útil. A natureza deste tipo de projeto exigiria uma articulação antecipada com diferentes entidades, nomeadamente operadores de transporte, parceiros comerciais, autoridades locais e estruturas de segurança, pelo que a ausência de confirmação atempada comprometeu a sua implementação.

Ainda assim, a análise realizada permitiu reconhecer a relevância deste tipo de solução para futuras edições da competição. A integração entre bilhética, mobilidade e experiência do adepto apresenta potencial para melhorar a

acessibilidade ao evento, reduzir constrangimentos logísticos e reforçar a percepção de qualidade associada à organização. Deste modo, embora a proposta não tenha avançado nesta fase, o trabalho desenvolvido constituiu uma base útil para reflexão futura sobre modelos de transporte e mobilidade aplicáveis a eventos organizados pela Liga Portugal.

## **VI. Acompanhamento operacional dos *meeting points* da Allianz Cup**

No âmbito da Allianz Cup, foi possível participar diretamente na componente operacional do evento (Figura 4), através da integração nos *meeting points* destinados aos adeptos, em Leiria. Esta atividade permitiu acompanhar no terreno a preparação, execução e avaliação de uma iniciativa orientada para a receção e concentração dos adeptos antes dos jogos, assumindo particular relevância no âmbito da experiência do adepto.

No primeiro dia em Leiria, o trabalho desenvolvido centrou-se sobretudo no acompanhamento da fase de montagem e preparação dos espaços. Neste contexto, foi realizado o acompanhamento da montagem por parte dos comerciantes presentes, garantindo que os espaços destinados às atividades comerciais ficavam devidamente organizados e em condições de funcionamento. Paralelamente, foi também acompanhada a montagem dos elementos decorativos, assegurada pela decoradora responsável, com o objetivo de garantir que o ambiente criado estava alinhado com a identidade do evento e com a experiência pretendida para os adeptos.

Ainda nesta fase preparatória, uma das preocupações centrais passou por assegurar que não existiam condições que pudessem originar falhas de energia durante o funcionamento. Este aspecto revelou-se particularmente importante, uma vez que a operacionalização dos espaços dependia do correto funcionamento de vários recursos técnicos e comerciais. Assim, a verificação das condições de energia permitiu antecipar potenciais constrangimentos e contribuir para uma maior segurança e estabilidade operacional.

Nos dias de jogo, a função desempenhada esteve relacionada com o acompanhamento operacional, procurando garantir que todos os elementos necessários para o seu funcionamento decorriam sem falhas. Esta intervenção

passou pela monitorização de aspetos como energia, abastecimento de água, segurança, funcionamento dos comerciantes e resolução de eventuais problemas que pudessem surgir no decorrer da operação. O contacto direto com os diferentes intervenientes permitiu acompanhar a dinâmica dos espaços em tempo real e responder, sempre que necessário, a situações que exigiam articulação rápida e eficaz.

Esta experiência possibilitou igualmente uma observação direta do comportamento dos adeptos e da forma como estes utilizavam os espaços criados. Foram considerados aspetos relacionados com a organização do local, circulação de pessoas, condições de iluminação, disponibilidade de serviços, funcionamento das zonas comerciais e adequação da decoração ao ambiente do evento. Estes fatores revelaram-se importantes para compreender de que forma a componente operacional influencia a experiência global dos adeptos em contexto de dia de jogo.

Após a realização do evento, foi desenvolvido um *debriefing* com o objetivo de sistematizar os principais aspetos observados, identificar pontos menos positivos e refletir sobre oportunidades de melhoria para futuras edições. Entre os aspetos analisados, destacou-se a possibilidade de melhorar a componente decorativa, tornando os espaços mais apelativos e identificáveis. Foi também identificada uma diferença significativa ao nível da faturação entre os dois *meeting points*, associada ao perfil e dimensão da massa adepta dos clubes direcionados para cada espaço. Esta observação revelou a importância de considerar previamente o comportamento esperado dos adeptos, a dimensão dos grupos e os fluxos de circulação na organização comercial e operacional dos espaços.

Deste modo, a participação nesta atividade permitiu compreender de forma concreta as exigências associadas à implementação de iniciativas no terreno. A experiência demonstrou que a qualidade da vivência dos adeptos depende não apenas da existência de atividades ou espaços dedicados, mas também da capacidade de assegurar uma operação eficiente, segura e bem coordenada. Além disso, reforçou a importância da avaliação pós-evento, uma vez que a análise crítica dos aspetos menos conseguidos permite identificar oportunidades de melhoria e contribuir para uma organização mais eficaz em futuras iniciativas.

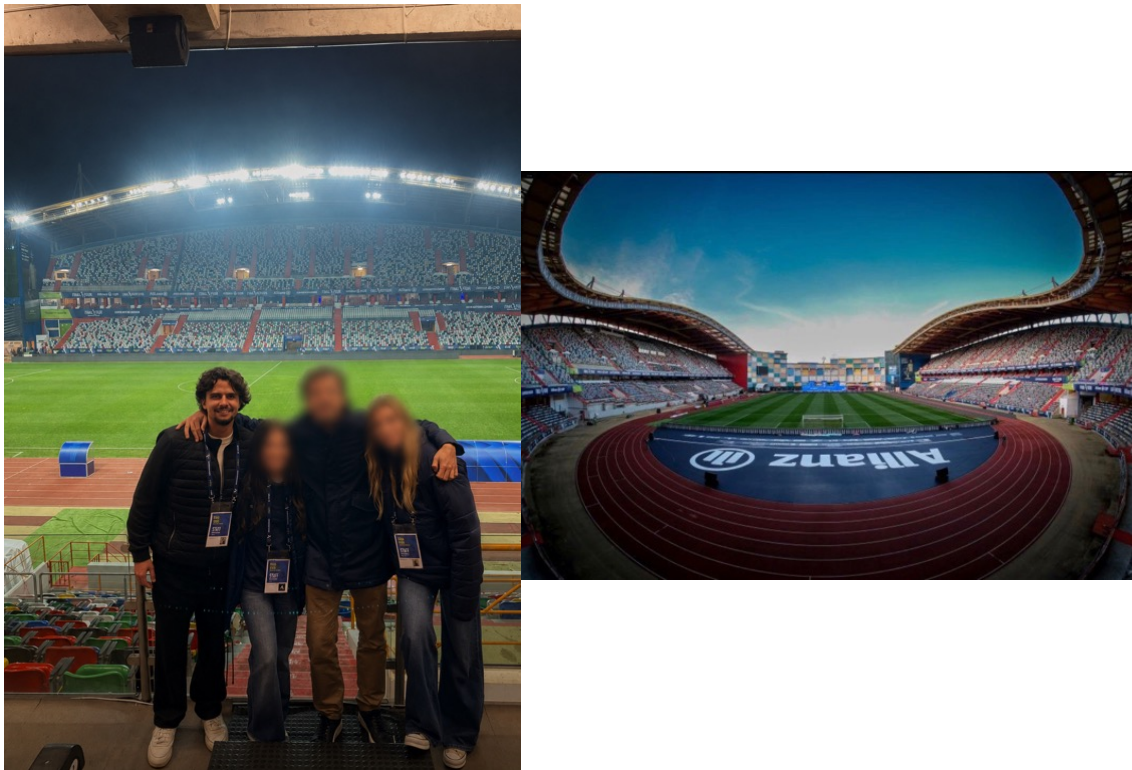


Figura 4-Registos fotográficos do evento Allianz Cup no estádio municipal.

## VII. Análise da sinalética e acessibilidade aos estádios

Outra das atividades desenvolvidas ao longo do estágio esteve relacionada com a análise de constrangimentos associados à sinalética e acessibilidade nos percursos de acesso aos estádios, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria ao nível da orientação dos adeptos e da fluidez da sua chegada aos recintos desportivos.

Neste sentido, foi realizado um levantamento de problemas existentes em diferentes contextos, procurando compreender de que forma a ausência, insuficiência ou má visibilidade da sinalização pode impactar negativamente a experiência do adepto, sobretudo nas fases anteriores à entrada no estádio. Esta análise permitiu evidenciar que a experiência do adepto não se inicia apenas no momento de acesso ao recinto, mas começa ainda no percurso de deslocação, onde fatores como orientação, clareza da informação, acessibilidade e facilidade de circulação assumem um papel determinante.

Um dos casos analisados foi o do Estádio António Coimbra da Mota, no Estoril (figura 5). Neste exemplo, verificou-se que, apesar de existirem alguns pontos com sinalização adequada ao longo do percurso, foram também identificados

momentos de ausência de sinalização em rotundas e cruzamentos, bem como situações em que a visibilidade da informação poderia ser comprometida pelo trânsito.

## PRÁTICAS – CASO ESTORIL (CAMINHO ARENA -> ESTÁDIO)

8

Percurso desde o Arena Liga Portugal até ao Estádio António Coimbra da Mota

### 1ª Sinalização na autoestrada (saída):

- Apesar de identificar a cidade, não existe informação do estádio;
- Distância de cerca de 3 km até ao estádio;
- Podia ser melhor sinalizado;



LIGA PORTUGAL  
COMERCIAL

**Figura 5- Exemplo de análise de sinalética no percurso de acesso ao Estádio António Coimbra da Mota.**

Foi ainda assinalada a inexistência de sinalização em determinados sentidos de circulação, o que poderia dificultar a orientação de adeptos que não conhecessem previamente o trajeto até ao estádio.

Em contraste, foi também analisado o caso do Estádio Dr. Machado de Matos, em Felgueiras (figura 6), identificado como exemplo de boa prática. Neste percurso, a sinalização encontrava-se presente desde a autoestrada e era reforçada em diferentes pontos do trajeto, nomeadamente em rotundas e zonas de aproximação ao estádio. Esta continuidade permitia uma orientação mais intuitiva e consistente, reduzindo a possibilidade de desorientação e facilitando a chegada dos adeptos ao recinto.

Percurso desde o Arena Liga Portugal até ao Estádio Dr. Machado de Matos

### 1ª Sinalização na autoestrada:

- Cerca de 2 km de distância do estádio ;
- Bem sinalizado;



**Figura 6- Exemplo de boa prática de sinalética no percurso de acesso ao Estádio Dr. Machado de Matos.**

A comparação entre estes dois casos permitiu compreender a importância de uma comunicação visual clara e estrategicamente posicionada. A existência de sinalética adequada ao longo do percurso contribui para melhorar a circulação e tornar a experiência de chegada ao estádio mais confortável. Pelo contrário, a ausência de sinalização ou a sua fraca visibilidade pode gerar dificuldades de orientação e afetar negativamente a experiência global do adepto.

Paralelamente, foi explorada a possibilidade de desenvolvimento de soluções orientadas para a uniformização de práticas de sinalética, numa lógica de melhoria contínua e de reforço da consistência da experiência oferecida nos diferentes estádios. Esta reflexão teve como objetivo identificar princípios comuns que pudessem contribuir para uma melhor orientação dos adeptos, independentemente do estádio visitado.

Importa referir que esta iniciativa se encontra ainda em fase de desenvolvimento, pelo que não é possível detalhar alguns dos seus aspetos operacionais. Ainda assim, a atividade permitiu reforçar a compreensão da área enquanto um processo amplo, que se inicia antes da entrada no estádio e que depende de múltiplos fatores.

## **VIII. Visita institucional ao Futebol Clube de Penafiel**

Outra das atividades desenvolvidas ao longo do estágio consistiu na participação numa visita ao Futebol Clube de Penafiel, realizada no âmbito do acompanhamento das sociedades desportivas e da articulação entre a Liga Portugal e os clubes relativamente a temas associados à bilhética, segurança e experiência do adepto.

Nesta atividade, o meu papel centrou-se no apoio à equipa da Liga Portugal durante a visita. Numa fase preparatória, foi necessário reunir informação relevante, nomeadamente questões relacionadas com bilhética, segurança e experiência do adepto.

Durante a visita, foram prestados esclarecimentos sobre bilhética e segurança, procurando clarificar procedimentos, necessidades operacionais e eventuais dúvidas relacionadas com a organização dos jogos. Esta componente revelou-se importante para reforçar a articulação entre a Liga Portugal e a sociedade desportiva, garantindo uma maior compreensão dos processos associados ao contexto competitivo profissional.

Foram também apresentados e enquadrados alguns dos projetos desenvolvidos no âmbito da experiência do adepto, permitindo dar a conhecer iniciativas orientadas para a melhoria da experiência dos adeptos, a valorização do espetáculo desportivo e a otimização da relação entre clube, adeptos e Liga Portugal. Esta partilha possibilitou uma reflexão conjunta sobre oportunidades de melhoria e sobre formas de tornar a experiência em dia de jogo mais organizada, segura e positiva.

Este tipo de contacto presencial revela-se particularmente importante, uma vez que permite quebrar algumas barreiras institucionais e gerar uma relação de maior proximidade entre a Liga Portugal e as Sociedades Desportivas. A comunicação direta torna o ambiente mais colaborativo, contribuindo para que os clubes se sintam mais acompanhados nos projetos promovidos pela Liga Portugal.

A participação nesta visita revelou-se relevante para compreender a importância da proximidade com os clubes e da adaptação dos projetos às suas diferentes realidades e permitiu também reforçar o entendimento de que a melhoria da

experiência do adepto depende de uma articulação próxima entre várias dimensões, desde logo bilhética, segurança e operação.

## **IX. Participação em vistorias aos estádios das sociedades desportivas**

No âmbito do licenciamento das infraestruturas das Sociedades Desportivas, ocorrem anualmente vistorias realizadas pela Liga Portugal às sociedades desportivas. Estas vistorias assumem um papel relevante na garantia das condições organizacionais, operacionais, infraestruturais e de segurança necessárias à realização dos jogos, envolvendo diferentes entidades e *stakeholders* ligados ao espetáculo desportivo.

Numa fase prévia às visitas, foi desenvolvido um trabalho preparatório centrado na sistematização de informação proveniente dos relatórios de adepto mistério, particularmente no que respeita aos aspetos identificados como menos positivos na experiência do adepto da Sociedade Desportiva em questão. Este processo permitiu reunir informação útil para apoio, possibilitando que os principais constrangimentos previamente identificados fossem considerados durante a avaliação presencial dos recintos. Por exemplo, em alguns relatórios eram assinalados aspetos como a ausência de rede wi-fi para adeptos, inexistência de mapa do estádio no exterior, instalações sanitárias degradadas, reduzida diversidade nos bares e sinais de desgaste nas bancadas.

As vistorias contavam com a presença de diferentes intervenientes, nomeadamente engenheiros, forças de segurança, equipas de socorro, responsáveis de *broadcast* e representantes das Sociedades Desportivas, incluindo diretores de operações ou responsáveis pela segurança. Durante estas sessões, eram discutidos diversos aspetos relacionados com o funcionamento do estádio, procurando avaliar se os constrangimentos identificados no ano anterior tinham sido alvo de intervenção ou melhoria por parte dos clubes.

Posteriormente, realizava-se uma visita técnica ao recinto desportivo, permitindo uma análise conjunta das infraestruturas, acessibilidades, condições operacionais. Esta componente prática possibilitou observar diretamente elementos como as condições das bancadas, sinalética, zonas de acesso,

instalações sanitárias, condições de segurança e outros fatores que influenciam a qualidade global do espetáculo desportivo.

A presença da subárea nestas vistorias evidencia a crescente importância atribuída à experiência do adepto enquanto dimensão integrada na avaliação global das condições dos recintos desportivos. Esta participação permitiu demonstrar que a análise de um estádio não deve limitar-se apenas a critérios técnicos ou regulamentares, devendo também considerar a forma como o adepto percebe o espaço em dia de jogo.

No âmbito desta atividade, foi possível participar em vistorias realizadas nos estádios do Futebol Clube Paços de Ferreira, Futebol Clube de Famalicão, Futebol Clube de Arouca (figura 7) e Clube Desportivo Feirense (figura 8).



Figura 7-Vistoria FC Arouca.



Figura 8-Vistoria CD Feirense

## **X. Proposta de integração do Mapa do Adepto**

No âmbito do estágio, foi desenvolvida uma proposta de iniciativa intitulada Mapa do Adepto, concebida como uma evolução do atual Guia do Adepto para uma solução digital, interativa e orientada para a mobilidade e experiência em dia de

jogo. A proposta partiu da identificação de alguns desafios recorrentes para os adeptos, nomeadamente dúvidas sobre estacionamento, acessos ao estádio, alternativas de transporte, pontos de restauração, serviços disponíveis e orientação dentro e fora do recinto desportivo.

A iniciativa procurou transformar a informação atualmente disponibilizada em formato documental num instrumento mais prático e acionável, capaz de apoiar o adepto ao longo de toda a sua jornada. Neste sentido, o Mapa do Adepto foi pensado como uma plataforma com diferentes camadas de informação, incluindo estacionamento, acessos exteriores, transportes públicos, boleias, bilheteiras, portas de entrada, serviços, zonas de restauração, fan zones, parceiros e mapeamento interior do estádio. Desta forma, a proposta pretendia facilitar a deslocação, reduzir a incerteza associada ao dia de jogo e melhorar a experiência global do espectador.

Um dos elementos diferenciadores da proposta foi a possibilidade de integrar informação preditiva sobre estacionamento, através de plataformas ou APIs especializadas, permitindo indicar ao adepto zonas com maior ou menor probabilidade de encontrar lugar disponível. Para além disso, foi considerada a utilização de notificações em tempo real, direcionando os adeptos para locais de interesse, como meeting points, zonas de alimentação, portas de entrada, serviços e parques de estacionamento. A proposta previa ainda a integração de parceiros comerciais de forma contextualizada, procurando que a sua presença acrescentasse utilidade à experiência do adepto e não apenas uma dimensão publicitária.

Do ponto de vista da implementação, a proposta assentou num modelo colaborativo entre Liga Portugal, Sociedades Desportivas, câmaras municipais, parceiros comerciais, entidades académicas ligadas aos Sistemas de Informação Geográfica e plataformas externas de mobilidade. A sua operacionalização foi pensada de forma faseada, começando pelo levantamento da informação já existente no Guia do Adepto, seguindo-se a criação de um protótipo georreferenciado, a integração com plataformas externas e a realização de um projeto-piloto em contexto real, nomeadamente na Final Four de 2027. A apresentação desenvolvida no âmbito desta proposta encontra-se disponível em anexo (p.127-129).

Esta proposta surgiu, numa primeira fase, da identificação da mobilidade em dias de jogo como um dos principais desafios na experiência do adepto, sobretudo no que diz respeito à procura de estacionamento (figura 9).

## I. ENQUADRAMENTO

2

### PROJETO DE ESTACIONAMENTO

**Problema:** A mobilidade em dias de jogo continua a ser um dos principais desafios na experiência do adepto, especialmente no que diz respeito ao acesso e estacionamento nas imediações dos estádios.

**Oportunidade:** Apresentar uma solução baseada em dados, realizar uma parceria com empresas que já realizam previsão de probabilidade de estacionamento em determinada local/hora, irá permitir otimizar a gestão de fluxos e melhorar a experiência do adepto.

#### OBJETIVOS DO PROJETO

- Melhorar a experiência do adepto através da otimização da mobilidade em dias de jogo;
- Integrar informação preditiva de estacionamento;
- Valorizar a marca Liga Portugal com uma solução inovadora de estacionamento baseada em dados;
- Reduzir congestionamento e tempos de acesso aos recintos desportivos;

### [AJUDA] Onde estacionar o carro junto ao Estádio da Luz?

Boas pessoal. Vou ver o jogo Benfica-Guimarães e como sou Coimbra e muito raramente vou a Lisboa, não sei onde deixar o carro. Se alguém puder ajudar agradeço. De preferência um sítio seguro e se for gratuito melhor. Obrigado e saudações Benfiquistas!!

📍 10 📍 8

Depende um pouco da antecedência com que chegas ao jogo. Com bastante antecedência (umas boas horas em que vais passear ao Colombo ou outro sítio de metro até) é possível que consigas estacionar perto do estádio na rua.

Caso estejas a pensar chegar 1 a 2 horas antes, então vejo dois cenários:

1. Deixas no parque do Colombo a pagar (3-5 euros conforme o tempo) e ficas muito próximo do estádio. Difícilmente não arranjarás lugar, mesmo que demores alguns minutos a entrar para o parque. O meu conselho no Colombo é sempre deixar junto a uma das saídas dos carros, senão o tempo que vais demorar a sair vai ser grande.
2. Deixas na rua em zonas um pouco mais afastadas e andas 1 ou 2 km a pé. Quando faço isto há duas zonas que utilizo: traseiras da Católica no bairro de Palma (procura pelo campo de futebol do Palmense no Google Maps, é essa a zona) ou então no extremo de Telheiras no Polo Tecnológico (procura por Rua Carlos Morato Roma no Maps para ver onde é ao certo).

Espero que isto te ajude!

📍 7 📍

Esta dica pode vir a salvar-me, obrigado!

📍 3 📍

LIGA PORTUGAL

Figura 7- Enquadramento da proposta de integração de informação preditiva de estacionamento.

## XI. Reformulação do relatório dos adeptos mistério

Esta atividade surgiu da necessidade de otimizar o modelo de recolha de informação utilizado até então, tornando-o mais simples e útil para a análise posterior.

O relatório dos “adeptos mistério” constitui uma ferramenta relevante de monitorização da experiência em dia de jogo, permitindo recolher informação sobre diferentes dimensões do espetáculo desportivo. Entre as variáveis analisadas incluem-se aspetos como a acessibilidade ao estádio, o acolhimento dos adeptos, a organização dos espaços, os serviços disponibilizados, as condições de conforto, a sinalética, a restauração, as instalações sanitárias e a interação com o público. Deste modo, esta ferramenta permite identificar pontos fortes e constrangimentos que influenciam diretamente a experiência vivida no estádio.

Neste contexto, a reformulação do relatório (tabela 5) teve como objetivo responder a algumas limitações identificadas no modelo anteriormente utilizado.

O trabalho de revisão desenvolvido passou por uma análise crítica da estrutura existente, procurando analisar se as categorias avaliadas estavam organizadas de forma clara, se as questões eram facilmente compreendidas pelos avaliadores e se os indicadores recolhidos tinham utilidade prática. Esta análise permitiu tornar o instrumento mais funcional, garantindo maior consistência nas respostas e, portanto, melhorando a qualidade da informação obtida.

Um dos principais focos da atividade foi a simplificação do preenchimento do relatório. Considerando que diferentes avaliadores podem interpretar as mesmas questões de formas distintas, procurou-se construir um modelo mais objetivo, com perguntas mais claras e critérios de resposta mais uniformes. Esta preocupação revelou-se essencial para aumentar a fiabilidade dos dados recolhidos e permitir uma comparação mais rigorosa entre sociedades desportivas.

A reformulação procurou também reforçar a utilidade da informação recolhida, ou seja, o objetivo não passou apenas por recolher dados, mas por garantir que esses dados pudessem ser transformados em informação relevante para a tomada de decisão. Assim, a nova estrutura foi pensada para facilitar a identificação de oportunidades de melhoria, permitindo que os resultados fossem analisados de forma orientada para a ação e de forma a que os novos critérios mais claros fossem indutores de maior coerência e consistência entre os relatórios de informação obtida.

A nova versão do relatório foi concebida com o objetivo de entrar em vigor na próxima temporada, contribuindo para um processo de avaliação mais alinhado com as necessidades das Sociedades Desportivas. Através desta reformulação, pretende-se que o relatório se assuma como um instrumento mais robusto de apoio à melhoria contínua da experiência do adepto, permitindo identificar áreas prioritárias de intervenção.

Esta atividade revelou-se particularmente relevante na compreensão dos processos de monitorização e avaliação da experiência em contexto desportivo.

**Tabela 5-Proposta de alterações ao relatório de adepto mistério.**

|          |                      | Perguntas | Tipo de resposta | Cotação | Estado   |
|----------|----------------------|-----------|------------------|---------|----------|
| PRÉ-JOGO | PLATAFORMAS DIGITAIS |           | Avaliação 1-x    | 5       |          |
|          |                      |           | Sim ou Não       | 7       | Alterado |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 7       |          |
|          | CRM                  |           | Sim ou Não       | 10      | Alterado |
|          |                      |           | Retirar Pergunta |         | Alterado |
|          | MERCHANDISING        |           | Avaliação 1-x    | 5       |          |
|          |                      |           | Retirar Pergunta |         | Alterado |
|          | BILHÉTICA            |           | Sim ou Não       | 10      | Alterado |
|          |                      |           | Sim ou Não       | 10      | Alterado |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 7       |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 7       |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 10      |          |
|          | SEGURANÇA            |           | Sim ou Não       | 7       | Alterado |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 7       |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 10      |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 7       |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 7       | Alterado |
|          | FOOD & BEVERAGE      |           | Avaliação 1-x    | 7       |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 7       | Alterado |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 7       |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 7       |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 7       | Alterado |
|          | ATIVAÇÕES            |           | Avaliação 1-x    | 3       |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 3       |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 3       |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 3       |          |
|          |                      |           | Sim ou Não       | 5       | Alterado |
|          | MARKETING            |           | Avaliação 1-x    | 7       |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 7       |          |
|          | ACESSOS E SINALÉTICA |           | Avaliação 1-x    | 10      |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 10      |          |
|          |                      |           | Avaliação 1-x    | 10      |          |
|          | INFRAESTRUTURA       |           | Avaliação 1-x    | 5       |          |
| LIMPEZA  | Avaliação 1-x        | 7         |                  |         |          |

Fonte: autoria própria, com base nos relatórios apresentados aos adeptos mistério.

## **XII. Análise de dados de bilhética em Excel**

Outra das atividades desenvolvidas ao longo do estágio esteve relacionada com a análise de dados de bilhética em formato Excel, com o objetivo de compreender melhor a informação disponível e validar a consistência dos dados apresentados nas diferentes folhas do ficheiro.

Numa primeira fase, tive acesso aos dados relativos à venda de bilhetes por setor. A partir dos mesmos, foi possível calcular o preço médio do bilhete, permitindo obter uma visão mais concreta sobre os valores praticados e sobre a forma como a informação poderia ser utilizada para análise interna.

Esta tarefa permitiu compreender a relevância da qualidade e consistência da informação no contexto da bilhética. Assim, a atividade contribuiu para reforçar a importância de processos de verificação, cruzamento de dados e análise crítica em ferramentas de apoio à gestão.

Do ponto de vista formativo, esta experiência revelou-se importante para o desenvolvimento de competências de análise de dados, interpretação de

informação, utilização de Excel. Para além disso, permitiu compreender melhor a forma de como os dados de bilhética podem ser trabalhados e utilizados.

Está representado na tabela 6, o formato de excel que continha os parâmetros desta atividade. Não estão apresentados os valores devido a estes serem confidenciais.

**Tabela 6-Estrutura da tabela Excel com informação do preço médio do bilhete por Sociedade Desportiva.**

| <b>Rótulos de Linha</b> | <b>Soma de nr_bilhetes_vendidos</b> | <b>Soma de totais</b> | <b>Preço Médio por SD</b> |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Académico               |                                     |                       |                           |
| AFS                     |                                     |                       |                           |
| Casa Pia AC             |                                     |                       |                           |
| CD Feirense             |                                     |                       |                           |
| CD Nacional             |                                     |                       |                           |
| CD Tondela              |                                     |                       |                           |
| Estoril Praia           |                                     |                       |                           |
| FC Alverca              |                                     |                       |                           |
| FC Arouca               |                                     |                       |                           |
| FC Famalicão            |                                     |                       |                           |
| FC Felgueiras           |                                     |                       |                           |
| FC P.Ferreira           |                                     |                       |                           |
| FC Penafiel             |                                     |                       |                           |
| FC Porto                |                                     |                       |                           |
| FC Porto B              |                                     |                       |                           |
| FC Vizela               |                                     |                       |                           |
| GD Chaves               |                                     |                       |                           |
| Gil Vicente FC          |                                     |                       |                           |
| L. Lourosa FC           |                                     |                       |                           |
| Leixões SC              |                                     |                       |                           |
| Marítimo M.             |                                     |                       |                           |
| Moreirense FC           |                                     |                       |                           |
| Portimonense            |                                     |                       |                           |

|                    |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|
| Rio Ave FC         |  |  |  |
| Santa Clara        |  |  |  |
| SC Braga           |  |  |  |
| SC Farense         |  |  |  |
| SCU Torreense      |  |  |  |
| SL Benfica         |  |  |  |
| SL Benfica B       |  |  |  |
| Sporting CP        |  |  |  |
| Sporting CP B      |  |  |  |
| U. Leiria          |  |  |  |
| UD Oliveirense     |  |  |  |
| Vitória SC         |  |  |  |
| <b>Total Geral</b> |  |  |  |

Fonte: Excel fornecido pela Liga Portugal.

### **XIII. Creators Cup**

No âmbito das atividades desenvolvidas na subárea de Promoção e Relações Públicas, foi possível participar na Creators Cup (Figura 10), iniciativa associada à aproximação da competição a novos públicos, através da presença de influenciadores digitais.

A participação nesta atividade centrou-se essencialmente no controlo de acessos dos influencers convidados, bem como dos seus familiares. Esta função exigiu a validação dos acessos e encaminhamento adequado dos participantes, contribuindo para o bom funcionamento operacional do evento.

Foi ainda prestado apoio operacional em diferentes momentos da iniciativa, procurando responder a necessidades pontuais que surgiram durante o evento e assegurar que os participantes tinham o acompanhamento necessário. Esta colaboração permitiu compreender a importância da coordenação no terreno em eventos.

A atividade revelou-se relevante para perceber o papel das ações de promoção e relações públicas na valorização da marca Liga Portugal. A presença de criadores de conteúdo permite aumentar a visibilidade do evento, alcançar públicos mais jovens e reforçar a ligação entre o futebol profissional e os meios digitais. Neste sentido, o apoio prestado contribuiu para garantir uma experiência

positiva aos convidados e para assegurar que a iniciativa decorresse de forma organizada e alinhada com os objetivos institucionais.



Figura 8- Espaço do evento Creators Cup.

#### **XIV. Coordenação operacional nos meeting points da Allianz Cup com a Cidade FM**

Também no âmbito de atividades desenvolvidas na área de Promoção e Relações Públicas, foi realizada a coordenação operacional nos meeting points da Final Four, em articulação com o nosso parceiro, Cidade FM. Esta iniciativa esteve associada à dinamização dos espaços destinados aos adeptos, procurando reforçar a componente de entretenimento e produção de conteúdos em contexto de evento.

A participação nesta atividade passou pelo acompanhamento da presença da Cidade FM nos meeting points, proporcionando condições adequadas para a realização dos conteúdos previstos. Esta função implicou uma articulação direta com o parceiro, assegurando o apoio necessário no terreno e contribuindo para que tudo decorresse conforme previsto.

A presença da Cidade FM permitiu acrescentar uma dimensão mais mediática e interativa aos meeting points, através da criação de conteúdos com os adeptos. Este tipo de iniciativa contribui para valorizar a experiência pré-jogo, tornando os espaços mais atrativos.

Esta atividade revelou-se relevante para compreender a importância da coordenação operacional em ações com parceiros. Além de garantir a execução prática, foi necessário assegurar que a presença do parceiro se articulava com os restantes elementos do evento, nomeadamente operadores, organização do espaço e fluxos de adeptos.

## **XV. Colaboração com a campanha de sensibilização anti-pirotecnia**

No âmbito das atividades desenvolvidas na área de Promoção e Relações Públicas, foi também possível acompanhar o processo de preparação e realização de uma campanha de sensibilização contra a utilização de pirotecnia ilegal (figura 11). Esta iniciativa teve como objetivo alertar para os riscos associados à utilização indevida de material pirotécnico, procurando sensibilizar os adeptos para as consequências que este tipo de comportamento pode ter ao nível da segurança e da integridade física.

O meu papel na atividade iniciou-se com uma fase de levantamento das entidades e atores, procurando compreender que perfis seriam mais adequados para representar a mensagem da campanha. Neste contexto, foram considerados diferentes papéis com ligação simbólica ao ambiente futebolístico, nomeadamente um guarda-redes, um membro de claque e uma mãe, permitindo abordar a problemática da pirotecnia a partir de perspetivas distintas e complementares.

Posteriormente, foi prestado apoio através de contacto dos atores, assegurando a comunicação das informações necessárias para a gravação. Entre os elementos transmitidos encontravam-se o local, os horários, o tempo estimado de gravação, o objetivo do vídeo e algumas notas de interpretação.

No dia da gravação, foi ainda realizado o acompanhamento dos atores, garantindo o seu acolhimento e orientação no espaço da Liga Portugal. A organização exigiu a montagem do material e testes de som e luz, feitos em articulação com a equipa envolvida na produção.

Esta atividade revelou-se relevante por permitir compreender a importância das campanhas de sensibilização no contexto da promoção de comportamentos responsáveis no futebol profissional. Além da componente operacional, foi ainda

possível observar a forma como a comunicação institucional pode ser utilizada para alertar os adeptos para problemas concretos.



Figura 9- Campanha de sensibilização contra a pirotecnia ilegal.

## XVI. Proposta de iniciativa para a cerimónia do Campeão 2025/26

No âmbito das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, foi solicitada a elaboração de uma apresentação com uma proposta de iniciativa para a cerimónia de entrega do troféu ao Campeão Nacional 2025/26. Foi-me pedido que desenvolvesse uma apresentação, estruturando o conceito, os seus objetivos, potenciais vantagens e etapas operacionais necessárias à sua eventual implementação.

A proposta partia da constatação de que, atualmente, o momento da celebração do campeão nacional fica sobretudo registado através do formato fotográfico, existindo oportunidade para criar um elemento diferenciador. A iniciativa consistia na introdução de um desenho ou pintura em tempo real no momento da entrega do troféu, realizado por profissionais especializados neste tipo de arte.

A apresentação desenvolvida procurou evidenciar as principais vantagens da iniciativa, nomeadamente a criação de um formato inovador para amplificação da marca Liga Portugal e dos seus parceiros comerciais, a possibilidade de gerar conteúdo com potencial de divulgação nas redes sociais e a transformação de um momento institucional numa peça de arte colecionável e diferenciadora. Desta forma, a proposta procurava acrescentar valor à cerimónia de entrega do troféu.

Do ponto de vista operacional, a apresentação incluiu a sistematização dos principais passos necessários para uma eventual implementação da iniciativa. Entre estes encontravam-se o contacto com profissionais para obtenção de orçamento, a disponibilização de bilhetes para a bancada central ou acesso ao relvado do clube campeão, o fornecimento do produto após o jogo, bem como a posterior divulgação e eventual venda da peça através das plataformas.

## **XVII. Apoio na entrega do prémio de jogador do mês**

No âmbito do estágio foi possível também participar em atividades da subárea de Ativações e Operações. A primeira, foi a entrega do Prémio de Jogador do Mês a Mörschel, jogador do Futebol Clube de Vizela (figura 12). Esta iniciativa enquadra-se nas ações de ativação, procurando reconhecer o desempenho individual dos atletas e, simultaneamente, reforçar a ligação entre a Liga Portugal, os clubes, os jogadores e os adeptos.

A minha participação nesta atividade passou pela deslocação ao clube e pela entrega do prémio ao jogador, assegurando o apoio necessário à operacionalização do momento. Esta ação exigiu coordenação com os elementos do clube, garantindo que a entrega decorresse de forma alinhada com os procedimentos definidos. Além da componente simbólica, este tipo de iniciativa assume também relevância comunicacional e promocional, uma vez que permite gerar conteúdos associados à valorização dos protagonistas das competições profissionais.

Esta atividade revelou-se importante para compreender o papel das ativações na construção de uma relação mais próxima entre a Liga Portugal e os clubes.



**Figura 10-Entrega do Prémio de jogador do Mês no Futebol Clube de Vizela.**

## **XVIII. Presença na Comic Con Portugal**

Tive também a possibilidade de dar suporte à presença da Liga Portugal na Comic Con Portugal, uma iniciativa orientada para a promover a marca e para a aproximação a públicos diversificados, sobretudo num contexto associado ao entretenimento e o mundo digital.

A participação nesta atividade centrou-se na coordenação de promotores, assegurando o acompanhamento das equipas presentes no espaço da Liga Portugal e contribuindo para o bom funcionamento das dinâmicas desenvolvidas. Esta função implicou garantir que os promotores estavam devidamente conscientes das suas tarefas, que compreendiam os objetivos da ativação e que as atividades decorriam de forma organizada e fluida.

A presença neste tipo de evento assume particular relevância por permitir à Liga Portugal posicionar-se fora do contexto tradicional do estádio, alcançando públicos diferentes e reforçando a sua dimensão enquanto marca de entretenimento. Através de ações de contacto direto com os visitantes, a Liga consegue promover a marca e criar experiências de interação que contribuem para captar potenciais adeptos e consumidores de futebol.

Esta atividade revelou-se importante para compreender a exigência operacional associada a eventos de grande dimensão e com elevada afluência de público. Além disso, permitiu desenvolver competências ao nível da coordenação de equipas, comunicação, resolução de problemas.

## **XIX. Conceptualização de uma Fanzone para o Play-off**

A minha última atividade desenvolvida no âmbito do estágio consistiu na conceptualização de uma proposta de *Fanzone* para um jogo de *play-off*, com o objetivo de criar uma experiência mais estruturada, envolvente e memorável para os adeptos antes do jogo. Esta proposta surgiu da necessidade de pensar a *Fanzone* não apenas como um espaço físico de concentração de adeptos, mas como um percurso experiencial com diferentes momentos de interação, participação e criação de valor para os públicos presentes. Assim, procurou-se desenhar uma experiência que acompanhasse a jornada do adepto desde a chegada ao recinto até ao momento final de celebração e partilha.

A proposta assentou na criação de pontos de ativação claros e facilmente identificáveis, capazes de orientar os fluxos de circulação, reforçar a identidade visual da Liga Portugal e aumentar o tempo de permanência dos adeptos no espaço. Neste sentido, foram pensadas várias soluções, nomeadamente a colocação de sinalética de orientação na zona anterior à entrada, a criação de uma peanha de boas-vindas com a mensagem “Entraste em campo!”, uma zona lounge associada ao momento de intervalo, e um backdrop temático alusivo ao “Homem do Jogo”, pensado como espaço fotográfico e de partilha nas redes sociais. Para além destes elementos, foram ainda consideradas possibilidades de entretenimento, presença de embaixadores, influenciadores, captação de conteúdos pela Liga TV e integração de marcas parceiras através de experiências, prémios ou desafios.

Esta atividade permitiu desenvolver competências ao nível da criatividade, organização de eventos, ativação de marca e valorização da experiência do adepto. Desta forma, a proposta procurou contribuir para uma *Fanzone* mais intuitiva, atrativa e orientada para a criação de memórias positivas, reforçando a ligação entre os adeptos, a Liga Portugal, os clubes e os parceiros comerciais.

Apesar de terem chegado a ser feitos os pedidos de produção, a Liga Portugal acabou por optar não marcar presença com uma *fanzone* no *play-off*. A apresentação desenvolvida no âmbito desta atividade encontra-se disponível em anexo (p.129-130).

## **4. Perceção das Sociedades Desportivas relativamente à qualidade dos processos e iniciativas promovidos pela Liga Portugal no domínio da experiência do adepto**

### **4.1. Introdução**

O presente capítulo apresenta o estudo desenvolvido no âmbito do estágio realizado na Liga Portugal, centrado na perceção das Sociedades Desportivas relativamente aos processos e iniciativas promovidos pela subárea de Experiência do Adepto.

A problemática deste estudo resulta da realidade observada durante o estágio e do processo de consolidação da subárea de Experiência do Adepto na Liga Portugal. Sendo uma área ainda recente na estrutura da organização, encontra-se em desenvolvimento e procura definir instrumentos que apoiem as Sociedades Desportivas na melhoria da experiência dos adeptos.

O estudo exploratório desenvolvido neste relatório procura então compreender a perceção das Sociedades Desportivas relativamente aos processos e iniciativas promovidos pela Liga Portugal nesta área, nomeadamente o Plano de Incentivos, os workshops e o Programa de Voluntários. Pretende-se perceber em que medida estas iniciativas contribuem para a valorização da experiência em dia de jogo e para o reforço da relação institucional entre a Liga Portugal e as Sociedades Desportivas.

O objetivo geral do estudo consiste em compreender de que forma as Sociedades Desportivas percecionam, interpretam e operacionalizam as iniciativas promovidas pela Liga Portugal no domínio da Experiência do Adepto. De forma específica, pretende-se: i) analisar a perceção das Sociedades Desportivas sobre a articulação entre as diretrizes da Liga Portugal e a sua autonomia; ii) compreender a capacidade operacional das Sociedades Desportivas para implementar as dinâmicas propostas; iii) identificar os principais constrangimentos associados à aplicação dessas iniciativas; iv) perceber o contributo do Plano de Incentivos, dos workshops e do Programa de Voluntários para a melhoria dos padrões operacionais; v) e refletir sobre

oportunidades de melhoria no desenvolvimento de práticas orientadas para a experiência do adepto.

Neste capítulo, começa-se por apresentar o enquadramento conceptual que suporta a análise, relacionando a gestão desportiva, a governação, a aprendizagem organizacional, a cooperação e a criação de valor no futebol profissional. De seguida, descreve-se a metodologia adotada, explicitando a abordagem do estudo, o instrumento de recolha de dados, a amostra e o processo de análise das respostas. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos, com o objetivo de identificar perceções, constrangimentos e oportunidades de melhoria no domínio da Experiência do Adepto.

Deste modo, o estudo procura contribuir para uma leitura mais concreta sobre a relação entre a Liga Portugal e as Sociedades Desportivas nesta área, permitindo compreender em que medida as iniciativas promovidas podem ser melhoradas e apoiar a melhoria da experiência em dia de jogo.

## **4.2. Enquadramento conceptual**

### **4.2.1. Gestão Desportiva e profissionalização do futebol**

A Gestão Desportiva e a profissionalização do futebol constituem dimensões fundamentais para compreender o contexto em que decorreu o presente estágio, uma vez que permitem enquadrar a evolução das organizações desportivas para modelos de atuação mais estruturados, estratégicos e orientados para a criação de valor. Segundo Pires e Sarmento (2001), “o desporto transformou-se num fenómeno social, cultural e económico de enorme relevância” (p. 89), reforçando a necessidade de modelos de governação e gestão mais profissionalizados nas organizações desportivas.

O futebol profissional tem vindo a afirmar-se como uma indústria global altamente estruturada, cuja relevância económica ultrapassa significativamente a esfera estritamente desportiva. Neste sentido, Stefan Szymanski e Thomas Peeters referem que “football is by far the most popular sport in the world” e que “European professional football has dominated the sport” (Peeters & Szymanski, 2013, p. 2). Esta perspetiva permite compreender o futebol profissional como parte integrante da indústria global do entretenimento, marcada pela

mediatização, pela valorização comercial das competições e pela crescente exigência dos diferentes públicos e stakeholders.

Apesar deste crescimento económico, a literatura evidencia que o futebol europeu continua marcado por elevados níveis de instabilidade financeira. Segundo UEFA, “63% of top division clubs in Europe reported an operating loss” e “55% reported a net loss” (UEFA, citado por Peeters & Szymanski, 2013, p. 4), demonstrando que o aumento das receitas do setor não foi necessariamente acompanhado por modelos de gestão sustentáveis. No mesmo sentido, Andreff (2007) defende que “the arms race to enroll the most efficient players fuels wage inflation” (p. 657), identificando a pressão competitiva associada à procura de sucesso desportivo como um dos principais fatores responsáveis pelo crescimento excessivo da despesa operacional dos clubes.

Esta tensão entre crescimento, competitividade e sustentabilidade é igualmente visível na discussão em torno dos mecanismos de controlo financeiro. Peeters e Szymanski (2013) alertam para possíveis consequências estruturais dessas medidas regulatórias, afirmando que “FFP is bound to cement the competitive advantages of incumbent top teams” (p. 3). Assim, embora os instrumentos de regulação procurem promover maior equilíbrio financeiro, podem também contribuir para consolidar desigualdades económicas já existentes entre clubes. A literatura tem igualmente destacado a especificidade dos objetivos organizacionais no contexto do futebol europeu. Benoit Senaux (2008) afirma que “professional football clubs in Europe are utility maximisers” (p. 5), sugerindo que os clubes não operam exclusivamente numa lógica de maximização do lucro. Partindo dos contributos de Peter Sloane (1971), Senaux (2008) conclui que os clubes “can therefore be seen as trying to maximise their sporting performance under financial constraints” (p. 9). Esta abordagem evidencia a existência de uma tensão estrutural entre competitividade desportiva e sustentabilidade económica no futebol profissional contemporâneo.

A profissionalização do futebol deve ainda ser entendida no quadro mais amplo da evolução da gestão desportiva. Hoye et al. (2006) salientam que, ao nível de elite, o desporto se deslocou de uma prática essencialmente amadora para uma atividade com peso económico e organizacional significativo, afirmando que este “moved from being an amateur pastime to a significant industry” (p. 3). Esta transformação implica que clubes, ligas e demais entidades desportivas adotem

técnicas de planeamento, coordenação, controlo e avaliação semelhantes às utilizadas noutros setores organizacionais, preservando, contudo, as especificidades do produto desportivo.

Neste contexto, Shilbury e Ferkins (2011) defendem que a análise da gestão permite compreender a passagem do desporto de um modelo predominantemente voluntário para um setor mais profissionalizado e orientado para práticas de gestão.

No âmbito do presente relatório, esta evolução é particularmente relevante para compreender a atuação da Liga Portugal enquanto entidade organizadora das competições profissionais e promotora de processos orientados para a melhoria da experiência do adepto.

#### **4.2.2. Governação desportiva, relações institucionais e mecanismos de controlo**

A profissionalização do futebol exige igualmente a análise das relações institucionais entre entidades organizadoras, reguladoras e operacionais. Neste domínio, a Teoria da Agência constitui uma base conceptual relevante para compreender a articulação entre a Liga Portugal e as Sociedades Desportivas, sobretudo quando existem orientações comuns que dependem da implementação concreta por parte de diferentes organizações.

Jensen e Meckling (1976) definem a relação de agência como “a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf” (p. 308), estabelecendo a base conceptual da Teoria da Agência e da separação entre propriedade e controlo nas organizações modernas. A Teoria da Agência, conforme sistematizada por Kathleen M. Eisenhardt, analisa a relação contratual onde uma entidade (o principal) delega autoridade e competências de decisão a outra (o agente). Segundo a autora, “the agency theory is directed at the ubiquitous agency relationship” (Eisenhardt, 1989, p. 58).

Esta relação é considerada intrinsecamente complexa devido a três pressupostos centrais sobre os atores. Ao nível dos pressupostos humanos, Eisenhardt (1989) refere que os indivíduos são caracterizados por “self-interest, bounded rationality, and risk aversion” (p. 59), assumindo-se que os atores

procuram maximizar os seus próprios interesses. Esta perspetiva aproxima-se da visão clássica de Jensen e Meckling (1976), segundo os quais “If both parties to the relationship are utility maximizers there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal” (p. 308).

Relativamente aos pressupostos organizacionais, destaca-se a existência de conflito de objetivos entre os membros e assimetria de informação entre as partes. Neste sentido, a autora sublinha que “information is a purchasable commodity” (Eisenhardt, 1989, p. 59). Segundo Eisenhardt (1989), o “problema da agência” surge quando o principal não consegue verificar plenamente se o comportamento do agente está alinhado com os seus interesses. Como refere a autora, “the problem is that the principal cannot verify that the agent has behaved appropriately” (Eisenhardt, 1989, p. 58).

No contexto deste estudo, esta perspetiva permite compreender a relação entre a Liga Portugal e as Sociedades Desportivas. A Liga Portugal assume um papel de orientação, regulação e promoção de iniciativas destinadas à melhoria da experiência do adepto, enquanto as Sociedades Desportivas são responsáveis pela implementação prática dessas orientações nos seus próprios contextos organizacionais. Esta relação pode envolver objetivos comuns, nomeadamente a valorização do futebol profissional e da experiência em dia de jogo, mas também diferenças quanto a recursos, prioridades, capacidade operacional e interpretação das medidas propostas.

Para reduzir esta tensão, Eisenhardt (1989) distingue formas de controlo que podem assentar no comportamento ou nos resultados. O controlo baseado em comportamentos inclui normas rígidas, sistemas de supervisão e regras detalhadas que procuram limitar comportamentos desviantes. Por sua vez, o controlo baseado em resultados assenta na criação de incentivos, prémios e penalizações alinhados com os objetivos definidos pelo principal. Segundo Eisenhardt (1989), “behavior-based contracts” e “outcome-based contracts” representam formas distintas de alinhamento entre principal e agente, variando consoante a capacidade de monitorização e o nível de incerteza associado à atividade desenvolvida.

A literatura específica da governação desportiva permite aprofundar esta análise, ao evidenciar que os mecanismos de controlo não se limitam à relação contratual entre principal e agente, mas também à forma como as organizações desportivas

distribuem autoridade, representação e responsabilidade. Hoye et al. (2006) referem que a governação constitui um elemento central da gestão das organizações desportivas, pois trata de “policy and direction” (p. 10), distinguindo-se da gestão operacional quotidiana. Assim, esta funciona como mecanismo de enquadramento estratégico, assegurando que os diferentes agentes atuam em benefício da organização e dos seus membros.

Shilbury e Ferkins (2011) acrescentam que, à medida que o setor desportivo se profissionaliza, permanece um conflito entre “accountability (compliance), control and strategic direction” (p. 114). Este aspeto é particularmente relevante para compreender a relação entre entidades reguladoras e organizações associadas, uma vez que a definição de regras, indicadores e processos de monitorização deve ser equilibrada com a autonomia operacional das Sociedades Desportivas. No futebol, esta tensão institucional é também visível na relação entre federações, ligas e clubes. Boillat e Poli (2014) sublinham que “National associations and leagues share the responsibility of organising football competitions” (p. 116), embora os modelos variem significativamente entre países. Esta perspetiva reforça a ideia de que a Liga Portugal, enquanto entidade organizadora e reguladora do futebol profissional, atua num espaço institucional marcado por interdependência, negociação e necessidade de alinhamento entre objetivos coletivos e interesses particulares das Sociedades Desportivas.

#### **4.2.3. Aprendizagem organizacional e capacidade de absorção**

A evolução de uma organização desportiva não depende apenas da sua estrutura formal ou dos seus mecanismos de controlo, mas também da sua capacidade para adquirir, interpretar e aplicar conhecimento. Neste sentido, a Capacidade de Absorção (Absorptive Capacity ou ACAP) constitui um conceito relevante para compreender de que forma as organizações desportivas transformam informação externa em práticas operacionais concretas.

O conceito de Capacidade de Absorção foi inicialmente desenvolvido por Cohen e Levinthal (1990), que a definem como “the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends” (p. 128). Esta definição permite enquadrar a importância do conhecimento externo no desenvolvimento organizacional, sobretudo em contextos onde as

organizações necessitam de adaptar orientações, boas práticas e informação técnica à sua realidade específica.

Shaker A. Zahra e Gerard George conceptualizaram a ACAP como uma “dynamic capability” (Zahra & George, 2002, p. 185), definindo-a como um conjunto de rotinas e processos organizacionais através dos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento externo com vista à criação de vantagem competitiva sustentável. A tabela 7 sistematiza as principais dimensões deste processo.

**Tabela 7-Citações relativas ao processo da teoria ACAP.**

| <b>Dimensão</b>             | <b>Definição</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>Autores</b>       |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Assimilação</b>          | “firm's routines and processes that allow it to analyze, process, interpret, and understand the information obtained from external sources” (p. 189).                                                                      | Zahra & George, 2002 |
| <b>Transformação</b>        | “develop and refine the routines that facilitate combining existing knowledge and the newly acquired and assimilated knowledge” (p. 190).                                                                                  | Zahra & George, 2002 |
| <b>Exploração</b>           | Relaciona-se com as “routines that allow firms to refine, extend, and leverage existing competencies or create new ones” (p. 190).                                                                                         | Zahra & George, 2002 |
| <b>Vantagem estratégica</b> | “firms with well-developed capabilities of knowledge transformation and exploitation (RACAP) have more likelihood of achieving and protecting competitive advantage than those with less developed capabilities” (p. 196). | Zahra & George, 2002 |

Fonte: autoria própria.

Os autores argumentam ainda que “firms with well-developed capabilities of knowledge transformation and exploitation (RACAP) have more likelihood of achieving and protecting competitive advantage than those with less developed capabilities” (Zahra & George, 2002, p. 196). Assim, o sucesso organizacional mede-se também pela rapidez e eficiência com que o potencial teórico é convertido em realidade operacional.

Cohen e Levinthal (1990) defendem ainda que o desenvolvimento da capacidade de absorção apresenta uma natureza cumulativa e evolutiva, sendo fortemente dependente das experiências e investimentos prévios realizados pelas organizações. Esta ideia é particularmente relevante para o presente estudo, na medida em que a melhoria da experiência do adepto depende da capacidade das Sociedades Desportivas para incorporarem conhecimento, adaptarem procedimentos e consolidarem práticas ao longo do tempo.

A capacidade de aprendizagem organizacional no contexto desportivo pode ainda ser relacionada com o conceito de capacidade estratégica dos órgãos de governação. Shilbury e Ferkins (2011), ao analisarem organizações desportivas nacionais, defendem que a profissionalização exige que os órgãos de decisão desenvolvam maior capacidade para contribuir ao nível estratégico, nomeadamente através da definição de visão, missão, planeamento e resposta a mudanças no ambiente externo.

Esta perspetiva aproxima-se da ACAP, na medida em que a organização não se limita a receber conhecimento externo, mas deve transformá-lo em práticas concretas. No caso da Liga Portugal, a recolha de informação junto das Sociedades Desportivas, a análise de boas práticas nacionais e internacionais e a conversão desse conhecimento em orientações operacionais para a melhoria da experiência do adepto representam exemplos de processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento.

Neste sentido, Shilbury e Ferkins (2011) referem que a investigação sobre governação demonstra a importância da relação entre “strategy and structure” (p. 124), o que reforça a necessidade de mecanismos internos que permitam transformar conhecimento técnico em ações coordenadas e ajustadas aos diferentes contextos das Sociedades Desportivas.

#### **4.2.4. Cooperação, coopetição e criação de valor no futebol profissional**

A economia do desporto caracteriza-se por uma forte interdependência estrutural, na medida em que os clubes competem entre si em contexto desportivo, mas dependem mutuamente da existência de adversários competitivos para gerar valor económico, mediático e simbólico. Esta

particularidade torna a cooperação entre organizações um elemento essencial para compreender o funcionamento do futebol profissional.

O conceito de coopetição constitui uma perspetiva relevante para compreender esta dinâmica. Segundo Maria Bengtsson e Sören Kock, “two firms can compete and cooperate simultaneously” (Bengtsson & Kock, 2000, p. 414). Os autores defendem ainda que “coopetitive relationships are complex as they consist of two diametrically different logics of interaction” (Bengtsson & Kock, 2000, p. 415). No futebol profissional, esta dualidade manifesta-se no facto de os clubes competirem por resultados desportivos, receitas, visibilidade e adeptos, mas dependerem simultaneamente da qualidade global da competição e da articulação com a entidade organizadora.

A cooperação entre organizações é particularmente relevante no futebol profissional porque a criação de valor depende da articulação entre entidades que competem desportivamente, mas que partilham interesses comuns ao nível da atratividade da competição, da qualidade do espetáculo, da segurança, da comunicação e da experiência do adepto.

Dietl et al. (2007) analisam a governação das ligas profissionais a partir da interdependência entre clubes, defendendo que a produção do espetáculo desportivo resulta de uma organização coletiva. Os autores referem que “contractual governance of sports leagues leads to larger investment distortions than cooperative league organization” (p. 1). Esta perspetiva permite enquadrar o futebol profissional como um produto coletivo, cuja valorização depende da cooperação entre a entidade organizadora da competição e os clubes participantes.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Hoye et al. (2006) referem que os diferentes setores do desporto “do not operate in isolation” (p. 7), envolvendo frequentemente parcerias, relações comerciais, mecanismos de financiamento e projetos conjuntos.

Boillat e Poli (2014) reforçam esta lógica ao assinalarem que a relação entre associações nacionais e ligas pode ser complexa, uma vez que “each stakeholder requires the support of the other” (p. 116).

Este enquadramento permite introduzir o presente estudo, centrado na perceção das Sociedades Desportivas relativamente às iniciativas promovidas pela Liga Portugal no domínio da experiência do adepto. A análise torna-se pertinente

porque a melhoria da experiência em estádio depende da relação entre uma orientação central, promovida pela Liga Portugal, e a capacidade das Sociedades Desportivas para adaptar e implementar essas iniciativas de acordo com os seus recursos. Assim, estudar a perceção das Sociedades Desportivas permite compreender de que forma os mecanismos contribuem para a valorização da experiência do adepto no futebol profissional português.

## **4.3 Metodologia**

### **4.3.1. Nota introdutória**

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. O objetivo central passa por compreender a perceção das Sociedades Desportivas relativamente à atuação da subárea de Experiência do Adepto da Liga Portugal, bem como identificar oportunidades de melhoria no âmbito das iniciativas desenvolvidas.

A opção por uma abordagem exploratória justifica-se pelo facto de a Experiência do Adepto ser uma área ainda em consolidação no futebol profissional português. Embora a sua relevância seja cada vez mais reconhecida, a forma como as Sociedades Desportivas interpretam e aplicam as orientações promovidas pela Liga Portugal constitui ainda um campo com margem para aprofundamento. Por sua vez, a dimensão descritiva permite organizar as perceções recolhidas e compreender de que modo estas se relacionam com os objetivos do estudo.

A escolha de uma metodologia qualitativa decorre da natureza do objeto de análise. Pretendeu-se aceder às interpretações dos participantes, às suas experiências e às condições em que as iniciativas são operacionalizadas. Este tipo de informação dificilmente seria captado apenas através de indicadores quantitativos, uma vez que a experiência do adepto envolve fatores organizacionais e operacionais que variam entre Sociedades Desportivas.

O estudo foi desenvolvido no âmbito do estágio curricular realizado na Liga Portugal. Neste contexto, importa referir que a subárea de Experiência do Adepto tem vindo a ganhar espaço na estrutura da organização, assumindo funções de apoio às Sociedades Desportivas na melhoria da experiência em dia de jogo. Assim, o estudo apresenta uma dimensão académica, mas também uma

vertente aplicada, ao procurar produzir informação útil para a reflexão sobre as práticas atualmente desenvolvidas.

#### **4.3.2. Metodologia aplicada**

No que concerne ao instrumento de recolha de dados, recorreu-se à aplicação de entrevistas semiestruturadas de natureza mista, administradas exclusivamente em formato escrito e distribuídas online. A opção por este formato decorreu da necessidade de garantir maior flexibilidade e disponibilidade por parte dos participantes, atendendo aos constrangimentos operacionais associados às funções desempenhadas no contexto do futebol profissional, particularmente em períodos de elevada exigência competitiva. Adicionalmente, o formato escrito possibilitou aos participantes uma maior reflexão na construção das suas respostas, contribuindo para a obtenção de conteúdos mais estruturados, claros e fundamentados. Este aspeto revela-se particularmente relevante em estudos de natureza qualitativa, nos quais a profundidade e a qualidade interpretativa da informação assumem um papel central. Paralelamente, a distribuição online permitiu uniformizar o processo de recolha de dados, assegurando condições homogéneas de participação.

As entrevistas foram estruturadas com base num guião previamente definido, presente em anexo (p. 131-134), e aplicado de forma consistente a todos os participantes, garantindo a comparabilidade das respostas. Em termos de construção, as questões integraram uma componente mista, combinando momentos de resposta mais estruturada com questões abertas, permitindo simultaneamente a sistematização da informação e a exploração aprofundada das perceções individuais, em consonância com as características das entrevistas semiestruturadas descritas na literatura. Segundo Bryman (2012), na entrevista semiestruturada, "The researcher has a list of questions or fairly specific topics to be covered, often referred to as an interview guide, but the interviewee has a great deal of leeway in how to reply" (p. 471).

No que respeita à sua estrutura, o guião integrou diferentes dimensões analíticas relacionadas com a experiência do adepto e com a atuação da área, permitindo uma recolha de informação alinhada com os objetivos do estudo. Relativamente à tipologia das questões, estas foram concebidas de forma a combinar uma

componente estruturada com uma componente aberta. Em alguns casos, as perguntas iniciavam-se com opções de resposta previamente definidas, permitindo enquadrar a perceção dos participantes em determinadas categorias analíticas. Seguidamente, era solicitada uma justificação ou desenvolvimento da resposta, através de questões abertas, possibilitando a exploração mais aprofundada das perspetivas individuais. Esta abordagem mista permitiu, simultaneamente, garantir alguma sistematização da informação recolhida e aprofundar a compreensão dos fenómenos em análise, reforçando a qualidade interpretativa dos dados.

No que diz respeito ao tratamento dos dados, importa referir que, tendo as entrevistas sido realizadas em formato escrito, não foi necessária a sua transcrição, o que permitiu preservar integralmente o conteúdo das respostas fornecidas pelos participantes, reduzindo potenciais perdas ou interpretações associadas ao processo de transcrição. Este aspeto contribuiu para a fiabilidade dos dados recolhidos, assegurando que a análise incidisse diretamente sobre os discursos originais dos intervenientes.

A análise dos dados foi realizada através de análise de conteúdo de natureza temática, um método amplamente utilizado em investigação qualitativa para a interpretação sistemática de dados textuais. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas que visam a descrição objetiva e sistemática do conteúdo das comunicações, permitindo a inferência de conhecimentos relevantes para o objeto de estudo. Este método permitiu organizar, categorizar e interpretar a informação recolhida, identificando padrões, recorrências e relações entre os diferentes contributos dos participantes.

Importa salientar que as categorias de análise foram definidas a priori, com base no enquadramento teórico e nos objetivos do estudo, tendo orientado a construção do guião de entrevista. Esta opção metodológica encontra suporte na literatura, sendo reconhecida por Huberman e Saldaña (2014), como uma estratégia válida em investigação qualitativa quando existe um quadro conceptual prévio que orienta a recolha e a interpretação dos dados. Deste modo, assegurou-se uma forte articulação entre a revisão da literatura, os instrumentos de recolha de dados e o processo de análise, contribuindo para a coerência global do estudo. Ainda assim, durante o processo de análise, foi

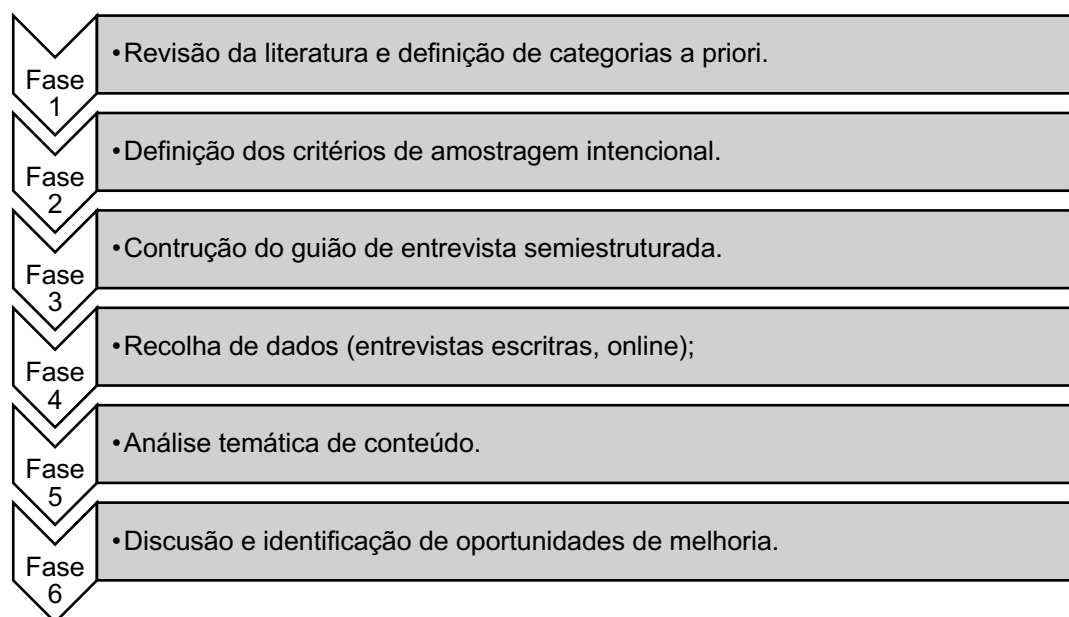
mantida abertura à identificação de elementos emergentes, permitindo complementar as categorias previamente definidas com novos contributos relevantes.

O processo analítico envolveu uma leitura detalhada das respostas, seguida da sua organização em categorias temáticas, de acordo com as dimensões previamente estabelecidas. Posteriormente, procedeu-se à identificação de padrões de resposta, semelhanças e divergências entre os participantes, possibilitando uma interpretação crítica das perceções recolhidas.

Apesar do rigor metodológico adotado, importa reconhecer algumas limitações associadas ao estudo. Desde logo, a utilização de uma amostra não probabilística limita a possibilidade de generalização dos resultados. Adicionalmente, o formato escrito das entrevistas, embora vantajoso em termos de reflexão e clareza, poderá restringir a espontaneidade das respostas e a exploração imediata de determinados temas. Por fim, o contexto institucional em que o estudo foi desenvolvido poderá influenciar, ainda que de forma indireta, as perceções dos participantes. Não obstante estas limitações, o estudo apresenta um contributo relevante no âmbito do estágio curricular, ao permitir a recolha de informação aprofundada junto das Sociedades Desportivas diretamente envolvidas na organização do espetáculo desportivo. Os resultados obtidos constituem uma base sólida para a identificação de oportunidades de melhoria e para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes no âmbito da experiência do adepto, reforçando a importância de uma abordagem sustentada na análise das perceções dos diferentes intervenientes.

A figura 13 apresenta o desenho metodológico do estudo, sintetizando as principais etapas do processo de investigação.

**Figura 11- Desenho metodológico do estudo.**



Fonte: autoria própria.

#### **4.3.3. Breve caracterização da amostra**

Relativamente aos participantes, o estudo incidiu sobre Sociedades Desportivas diretamente envolvidas na organização do espetáculo desportivo, com particular enfoque em elementos dessas organizações que desempenham funções relacionadas com o dia de jogo e que detêm conhecimento sobre as iniciativas promovidas pela subárea de Experiência do Adepto. Considerando a heterogeneidade das estruturas organizacionais dos clubes, foram incluídos diferentes perfis profissionais. Esta diversidade de perfis permitiu captar diferentes níveis de decisão e de operacionalização, enriquecendo a análise das perceções recolhidas.

A amostra do presente estudo é constituída por 10 Sociedades Desportivas participantes no questionário, pertencentes às competições profissionais Liga Portugal Betclic e Liga Portugal Meu Super. As entidades participantes encontram-se identificadas na tabela 17 em anexo (p.130).

Importa ainda caracterizar as funções profissionais desempenhadas pelos respondentes, atendendo a que estas evidenciam o seu grau de proximidade e conhecimento relativamente às dimensões analisadas no presente estudo. A amostra integrou profissionais com responsabilidades nas áreas da direção geral, presidência, comunicação e marketing, marketing e ticketing, operações

em dia de jogo, segurança e logística, apoio administrativo e gestão operacional. Esta diversidade funcional permitiu recolher perspetivas complementares, abrangendo dimensões estratégicas, comerciais e operacionais associadas à experiência do adepto. A identificação dos cargos dos respondentes é apresentada na Tabela 18, constante dos anexos (p.131).

Foram realizadas entrevistas a representantes de dez Sociedades Desportivas pertencentes às competições Liga Portugal Betclic e Liga Portugal Meu Super. A seleção dos participantes seguiu uma lógica de amostragem não probabilística intencional, orientada por critérios previamente definidos com o objetivo de garantir a diversidade e a relevância dos contributos recolhidos.

Neste sentido, procurou-se assegurar a representação de clubes de ambas as competições profissionais, pelo menos quatro Sociedades Desportivas de cada, bem como a inclusão de realidades organizacionais distintas, nomeadamente através da integração de pelo menos duas Sociedades Desportivas que tenham participado recentemente em competições europeias, foi também estabelecido o critério da localização geográfica das Sociedades Desportivas, de modo a contemplar clubes inseridos em diferentes contextos territoriais e regionais.. Adicionalmente, foi considerado o grau de envolvimento dos clubes nas iniciativas promovidas pela, incluindo tanto organizações que aderiram ao Programa de Voluntários como aquelas que não participaram na referida iniciativa. Esta opção permitiu comparar diferentes níveis de maturidade e envolvimento, contribuindo para uma análise mais abrangente e crítica do fenómeno em estudo.

#### **4.4. Apresentação dos Resultados**

O presente capítulo apresenta os principais resultados obtidos a partir do estudo desenvolvido no âmbito do estágio, procurando responder aos objetivos previamente definidos. A análise centra-se na identificação das perceções, tendências e contributos relacionados com a experiência do adepto no contexto do futebol profissional, permitindo compreender de que forma os dados recolhidos podem apoiar a melhoria dos processos organizacionais e das práticas desenvolvidas pela Liga Portugal.

Na análise à questão “No cumprimento das diretrizes da Liga Portugal, onde identifica os maiores conflitos entre as exigências de uniformização central, regulamentadas, e a autonomia da Sociedade Desportiva em criar uma experiência autêntica?” (tabela 8) estas, revelam que os principais conflitos entre as diretrizes de uniformização da Liga Portugal e a autonomia das Sociedades Desportivas surgem sobretudo na relação entre padronização institucional, identidade própria dos clubes e capacidade operacional de implementação. Embora alguns participantes reconheçam a importância da uniformização, vários assinalam que esta pode limitar a autenticidade da experiência vivida pelos adeptos, sobretudo quando interfere com aspetos específicos da cultura, identidade e realidade local de cada clube.

Um primeiro padrão identificado prende-se com a tensão entre uniformização e autenticidade. Algumas respostas referem que a aplicação de normas comuns pode condicionar a liberdade dos clubes para criarem experiências próprias no estádio, especialmente em dimensões como a exploração comercial, a atmosfera do recinto e a preservação da identidade local. Esta ideia surge, por exemplo, na afirmação de que “a uniformização da Liga pode limitar a identidade e autonomia de cada clube” e na referência à perda do “autenticismo do adepto”. Assim, os dados sugerem que a uniformização, embora necessária para garantir coerência e qualidade nas competições profissionais, pode ser percecionada como excessivamente rígida quando reduz a diferenciação entre estádios e clubes.

Um segundo padrão está relacionado com as limitações operacionais, financeiras e estruturais das Sociedades Desportivas. Algumas respostas apontam para constrangimentos como a limitação do investimento, os orçamentos disponíveis para melhorar a experiência e o afastamento de zonas de maior concentração de pessoas. Estas respostas indicam que a autonomia dos clubes depende da flexibilidade concedida pela Liga Portugal e também dos recursos humanos, financeiros e infraestruturais de que cada Sociedade Desportiva dispõe.

Surge ainda uma dimensão associada à segurança e ao cumprimento regulamentar, nomeadamente no controlo de acessos de adeptos proibidos ao recinto desportivo e na gestão dos agentes autorizados a permanecer na zona

técnica. Esta resposta demonstra que alguns conflitos se situam no plano da experiência e na articulação entre a autonomia operacional dos clubes e as exigências regulamentares próprias de uma competição profissional.

Outra categoria relevante diz respeito à percepção de desigualdade entre clubes. Um dos participantes refere a “valorização excessiva” dos clubes considerados grandes face aos clubes de menor dimensão. Esta resposta sugere que as diretrizes e prioridades da Liga Portugal podem ser percecionadas de forma desigual pelas Sociedades Desportivas, dependendo da sua dimensão, visibilidade mediática e capacidade de influência.

Apesar destas tensões, nem todas as respostas identificam conflitos significativos. Um participante refere não ter evidência de dificuldades de autonomia na criação de experiências próprias, enquanto outra resposta classifica os conflitos como “normais”. Além disso, uma resposta composta apenas por “..” não apresenta conteúdo interpretável, pelo que deve ser considerada como resposta inválida ou sem informação suficiente para análise substantiva.

**Tabela 8-Categorização das respostas relativas à articulação entre as diretrizes regulamentares da Liga Portugal e a autonomia das Sociedades Desportivas na criação da experiência do adepto.**

| <b>Categoria</b>                                  | <b>Definição</b>                                                                                                                      | <b>Nº de referências</b> | <b>Excertos ilustrativos</b>                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Uniformização vs. identidade/autenticidade</b> | Respostas que indicam que as normas centrais podem limitar a identidade própria do clube ou a autenticidade da experiência do adepto. | 3                        | “A uniformização da Liga pode limitar a identidade e autonomia de cada clube”; “faz por vezes perder o autenticismo do adepto”; “cada estádio/lugar terá de ter algo distinto” |
| <b>Limitações operacionais e financeiras</b>      | Referências a constrangimentos de investimento, orçamento, espaço ou capacidade estrutural para melhorar a experiência.               | 3                        | “Limitação no investimento”; “Orçamentos disponíveis para melhorar a experiência”; “Afastamento de locais de maior aglomerado de pessoas”                                      |
| <b>Segurança e regulamentação operacional</b>     | Conflitos associados ao cumprimento de regras de acesso, controlo e permanência em zonas restritas.                                   | 1                        | “No acesso dos adeptos proibidos ao recinto desportivo e no controlo dos agentes...”                                                                                           |

|                                                  |                                                                                                  |   |                                                                      |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Desigualdade entre Sociedades Desportivas</b> | Perceção de tratamento ou valorização desigual entre clubes de maior e menor dimensão.           | 1 | “Valorização excessiva da Liga Portugal aos clubes ditos grandes...” |
| <b>Ausência ou baixa percepção de conflito</b>   | Respostas que indicam inexistência de dificuldades relevantes ou conflitos considerados normais. | 2 | “Não temos tido evidência de dificuldades de autonomia”; “Normais”   |
| <b>Resposta não interpretável</b>                | Resposta sem conteúdo suficiente para análise qualitativa.                                       | 1 | “..”                                                                 |
| <b>Limitações estruturais do campeonato</b>      | Dúvidas sobre o impacto das ações devido à desigualdade competitiva e estrutural entre clubes.   | 1 | “Num campeonato tão desproporcional como o nosso...”                 |

Fonte: autoria própria.

As respostas revelam uma percepção globalmente positiva quanto à questão dois, “No cumprimento das diretrizes da Liga Portugal, onde identifica os maiores conflitos entre as exigências de uniformização central, regulamentadas, e a autonomia da Sociedade Desportiva em criar uma experiência autêntica?” (tabela 9). A maioria dos participantes considera que estas iniciativas são, em geral, exequíveis e compatíveis com a sua estrutura operacional, utilizando expressões como “sim”, “total”, “temos conseguido pôr em prática todas as dinâmicas” e “na maioria das vezes não temos nenhum problema”.

Um primeiro padrão identificado prende-se com a facilidade geral de implementação. Vários participantes referem que as dinâmicas propostas são normalmente práticas e fáceis de aplicar. Esta percepção sugere que existe uma aceitação positiva das propostas da Liga Portugal e que, na maioria dos casos, as Sociedades Desportivas dispõem de capacidade para as operacionalizar.

Contudo, algumas respostas introduzem uma dimensão mais condicionada. A facilidade de implementação parece depender da dimensão da proposta, da antecedência com que é comunicada e da necessidade de eventuais reajustes operacionais. Esta ideia é relevante, pois demonstra que a viabilidade das dinâmicas não depende apenas da disponibilidade dos clubes, mas também do planeamento, dos prazos e da adequação da proposta à realidade específica de cada Sociedade Desportiva.

Outro aspeto relevante diz respeito à adequação das propostas ao contexto desportivo e operacional. Um dos participantes refere que, embora a implementação seja habitualmente fácil, as dinâmicas nem sempre estão ajustadas, uma vez que podem ignorar a componente desportiva, depender de resultados ou partir de pressupostos de fair-play que nem sempre se verificam. Esta resposta evidencia que uma proposta pode ser operacionalmente possível, mas não necessariamente adequada ao ambiente competitivo, emocional e relacional de determinado jogo.

As respostas também destacam problemas relacionados com a comunicação e articulação institucional. Um participante refere que, por vezes, falha a comunicação entre a Liga Portugal e os delegados, que chegam ao estádio sem conhecimento prévio das dinâmicas a implementar. Esta observação aponta para a importância de melhorar os fluxos de comunicação entre a Liga, os clubes e os agentes operacionais presentes no terreno.

Por fim, surge ainda a referência a possíveis conflitos entre clubes ou patrocinadores, o que demonstra que a implementação de dinâmicas pode ser condicionada por interesses comerciais, relacionais ou institucionais. Esta dimensão sugere que a operacionalização das propostas deve considerar não apenas a estrutura interna da Sociedade Desportiva, mas também o ecossistema de parceiros e *stakeholders* envolvidos.

**Tabela 9-Categorização das respostas relativas à capacidade operacional das Sociedades Desportivas para implementar as dinâmicas propostas pela Liga Portugal.**

| <b>Categoria</b>                             | <b>Definição</b>                                                                                                   | <b>Nº de referências</b> | <b>Excertos ilustrativos</b>                                                                           |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Facilidade geral de implementação</b>     | Respostas que indicam que as dinâmicas são, em regra, fáceis de aplicar e compatíveis com a estrutura operacional. | 6                        | “Sim”; “Total”; “Normalmente são dinâmicas práticas”; “Na maioria das vezes não temos nenhum problema” |
| <b>Capacidade de cumprimento</b>             | Referências à capacidade das Sociedades Desportivas colocarem em prática as dinâmicas solicitadas.                 | 2                        | “Por norma conseguimos cumprir”; “Temos conseguido pôr em prática todas as dinâmicas...”               |
| <b>Necessidade de reajustes operacionais</b> | Menções à necessidade de adaptar as propostas à realidade operacional do clube.                                    | 2                        | “Por vezes necessita reajustes a nível operacional”; “Depende da dimensão e antecedência da proposta”  |

|                                               |                                                                                                                            |   |                                                                     |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Desajuste ao contexto desportivo</b>       | Referências a propostas que nem sempre consideram a componente competitiva, os resultados ou o ambiente emocional do jogo. | 1 | “A Liga propõe dinâmicas esquecendo-se da componente desportiva...” |
| <b>Falhas de comunicação</b>                  | Menções a problemas de articulação entre Liga, delegados e operação no estádio.                                            | 1 | “Por vezes falha um pouco a comunicação entre Liga e delegados...”  |
| <b>Conflitos com clubes ou patrocinadores</b> | Referências a obstáculos relacionados com interesses de clubes ou parceiros comerciais.                                    | 1 | “Por vezes pode haver conflito entre clubes ou patrocinadores”      |
| <b>Limitações estruturais do campeonato</b>   | Dúvidas sobre o impacto das ações devido à desigualdade competitiva e estrutural entre clubes.                             | 1 | “Num campeonato tão desproporcional como o nosso...”                |

Fonte: autoria própria.

As respostas, no que diz respeito à terceira questão “Considerando a jornada completa do adepto: (pré-jogo, serviço, pós-jogo) de que forma a participação dos adeptos em experiências de entretenimento contribui para aumentar o valor percebido do ‘produto’? Em que áreas a Liga Portugal poderia dar mais suporte para que estas ações fossem mais recorrentes?” as respostas evidenciam uma valorização clara das experiências de entretenimento enquanto elemento capaz de aumentar o valor percebido do produto futebolístico. A maioria dos participantes reconhece que a jornada do adepto não se limita ao momento do jogo, mas envolve um conjunto de interações antes, durante e depois dos 90 minutos. Esta ideia é expressa de forma direta na referência ao conceito de “Muito mais que 90 minutos”, que traduz a importância de prolongar a experiência do adepto para além da dimensão estritamente competitiva, (tabela 10).

Um primeiro padrão identificado prende-se com o aumento do valor percebido através da experiência global do adepto. As respostas indicam que quanto maior for a participação dos adeptos em ações de entretenimento, maior tende a ser a valorização do produto. Esta valorização resulta não apenas da presença física dos adeptos, mas também da criação de momentos de envolvimento emocional e ligação ao clube e à competição.

Outro aspeto relevante diz respeito à fidelização e ativação da lealdade dos adeptos. Um dos participantes refere que é necessário “manter e usar essa lealdade antes e após os 90 minutos”, o que demonstra que as ações de entretenimento podem funcionar como instrumentos de reforço da relação entre adepto, clube e competição. Neste sentido, a experiência de jogo deve ser entendida como uma jornada contínua, na qual o entretenimento contribui para manter o adepto envolvido mesmo fora do tempo efetivo da partida.

As respostas também destacam a importância das fanzones e das dinâmicas de pré-jogo. Vários participantes apontam o pré-jogo como uma área prioritária de intervenção, sugerindo que a Liga Portugal poderia apoiar mais na criação de espaços de entretenimento e ativação de marca. As fanzones surgem, assim, como uma das principais áreas onde o suporte da Liga poderia tornar estas ações mais recorrentes e estruturadas.

Outra categoria relevante prende-se com a necessidade de recursos materiais, humanos e financeiros. Alguns participantes referem que a Liga Portugal poderia contribuir através da disponibilização de material, meios humanos e apoio financeiro. Esta dimensão evidencia que, embora exista reconhecimento do valor destas iniciativas, a sua implementação regular depende da capacidade operacional e orçamental das Sociedades Desportivas.

Surge também a proposta de criação de uma rede de parceiros, envolvendo patrocinadores, operadores televisivos e, eventualmente, municípios. Esta ideia sugere que a Liga Portugal poderia assumir um papel mais ativo na articulação entre diferentes stakeholders, criando condições para que as experiências de entretenimento fossem mais sustentáveis, recorrentes e visíveis. A proposta de uma espécie de “tour” pelos estádios e cidades, com foco no adepto, entrevistas, jogos lúdicos e espaços publicitários, demonstra uma visão mais integrada da experiência, articulando entretenimento e comunicação.

Outra dimensão identificada é a aproximação entre adeptos e jogadores. Esta resposta aponta para a importância de criar momentos de contacto mais direto entre os protagonistas do jogo e o público, reforçando a dimensão emocional da experiência e contribuindo para aumentar o sentimento de proximidade.

Apesar da tendência globalmente positiva, uma resposta introduz uma perspetiva crítica, ao afirmar que, num campeonato “tão desproporcional”, existem dúvidas sobre a capacidade destas ações aumentarem de forma

evidente o valor percebido. Esta observação revela que a eficácia das experiências de entretenimento pode estar condicionada pelas desigualdades estruturais entre clubes, nomeadamente ao nível da dimensão da massa adepta, recursos disponíveis, atratividade competitiva e capacidade de investimento.

**Tabela 10- Categorização das respostas relativas ao contributo das experiências de entretenimento para o valor percebido do produto-jogo e ao suporte esperado da Liga Portugal.**

| <b>Categoria</b>                                           | <b>Definição</b>                                                                                                              | <b>Nº de referências</b> | <b>Excertos ilustrativos</b>                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Valorização da experiência para além dos 90 minutos</b> | Respostas que indicam que o entretenimento aumenta o valor percebido ao prolongar a jornada do adepto antes e depois do jogo. | 3                        | “Muito mais que 90 minutos”; “Irá aumentar na grande maioria dos casos”; “É fundamental para melhorar o espetáculo do jogo”              |
| <b>Fidelização e envolvimento dos adeptos</b>              | Referências à lealdade, participação e ligação emocional dos adeptos ao produto futebolístico.                                | 2                        | “Manter e usar essa lealdade antes e após os 90 minutos”; “Quanto mais participantes/adeptos estiverem presentes, mais valor acrescenta” |
| <b>Fan zones e dinâmicas de pré-jogo</b>                   | Menções à criação ou reforço de espaços e ações de entretenimento antes do jogo.                                              | 3                        | “Pré-jogo — dinâmicas para a Fan Zone”; “A Liga poderia ajudar mais com a Fan Zone”; “Integração da Liga em ações pré-jogo”              |
| <b>Recursos materiais, humanos e financeiros</b>           | Necessidade de apoio operacional, material e monetário para tornar as ações mais recorrentes.                                 | 3                        | “Disponibilizando recursos materiais e humanos”; “Suporte de material, meios humanos”; “Melhorar os prémios monetários”                  |
| <b>Rede de parceiros e ativação comercial</b>              | Propostas de envolvimento de patrocinadores, operadores televisivos, municípios e parceiros para dinamizar experiências.      | 2                        | “Criar uma rede de parceiros”; “Inclusão de operador TV e patrocinadores”                                                                |
| <b>Aproximação adepto-jogador</b>                          | Referências à criação de momentos de contacto entre adeptos e jogadores.                                                      | 1                        | “Aproximação do adepto ao jogador”                                                                                                       |
| <b>Limitações estruturais do campeonato</b>                | Dúvidas sobre o impacto das ações devido à desigualdade competitiva e estrutural entre clubes.                                | 1                        | “Num campeonato tão desproporcional como o nosso...”                                                                                     |

Fonte: autoria própria.

Perante a questão “Tendo em conta os fatores de atração ao estádio, sente que as exigências da Liga Portugal em termos de conforto e segurança são adequadas ao nível do futebol profissional em Portugal? Se não, que pontos considera cruciais serem alterados?”, as respostas revelam uma perceção dividida relativamente à adequação dos padrões definidos pela Liga Portugal em matéria de conforto e segurança nos estádios (Tabela 11). Embora vários participantes considerem que as exigências são adequadas ou que asseguram os requisitos necessários, surgem também críticas relevantes quanto à necessidade de reforçar os padrões mínimos, sobretudo ao nível das infraestruturas dos clubes da Liga Portugal Meu Super e de aspetos concretos da experiência do adepto.

Um primeiro padrão identificado prende-se com a perceção de adequação das exigências atuais. Algumas respostas são afirmativas e indicam que os participantes consideram as exigências da Liga Portugal ajustadas ao nível do futebol profissional português. Expressões como “sim”, “considero” e “consideramos adequadas” demonstram que, para parte dos respondentes, os critérios existentes asseguram um nível aceitável de conforto e segurança.

No entanto, um segundo padrão evidencia a existência de insuficiências infraestruturais e de serviço. Um participante refere que, em vários casos, o estado das casas de banho, os setores visitantes e o serviço de bares não correspondem ao nível esperado no futebol profissional. Esta resposta aponta para dimensões essenciais da jornada do adepto, relacionadas com conforto, higiene, acolhimento e qualidade dos serviços disponíveis no estádio.

Surge também a ideia de que a Liga Portugal deveria aumentar a exigência, particularmente nos estádios da Liga Portugal Meu Super. Esta perceção sugere que as diferenças entre competições e entre clubes podem originar experiências muito distintas para os adeptos, sendo necessário reforçar critérios mínimos para garantir maior uniformidade na qualidade do espetáculo profissional.

Outra dimensão relevante prende-se com a cobertura dos estádios. Um participante refere que, num estádio sem 100% de cobertura, não existe conforto. Esta resposta demonstra que o conforto não é apenas entendido como segurança ou condições básicas, mas também como proteção face às condições climáticas e melhoria das condições de permanência do adepto no recinto.

As respostas também introduzem uma tensão entre regulamentação, segurança e liberdade do espectador. Um participante considera que as exigências cumprem a lei, mas que a legislação e os regulamentos podem ser limitadores dos próprios espectadores. Esta ideia revela que o reforço da segurança e do controlo regulamentar pode, em alguns casos, ser percecionado como condicionador da experiência espontânea e emocional do adepto.

Por fim, uma resposta salienta que o futebol é essencialmente emoção e que, embora conforto e segurança sejam importantes, estes fatores não garantem por si só estádios cheios. Esta perspetiva introduz uma leitura crítica sobre os fatores de atração ao estádio, sugerindo que as condições infraestruturais devem ser valorizadas, mas não substituem a dimensão emocional, identitária e competitiva do futebol.

**Tabela 11- Categorização das respostas relativas à adequação das exigências de conforto e segurança da Liga Portugal enquanto fatores de atração ao estádio.**

| <b>Categoria</b>                                    | <b>Definição</b>                                                                                                          | <b>Nº de referências</b> | <b>Excertos ilustrativos</b>                                                                        |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adequação das exigências atuais</b>              | Respostas que consideram as exigências de conforto e segurança adequadas ao futebol profissional.                         | 4                        | “Sim”; “Sim, considero”; “Consideramos adequadas, sim”                                              |
| <b>Insuficiências em serviços e infraestruturas</b> | Referências a problemas em casas de banho, setores visitantes, bares ou condições físicas dos estádios.                   | 2                        | “O estado das casas de banho, setores visitante e serviço de bares não correspondem...”             |
| <b>Necessidade de aumentar a exigência</b>          | Menções à necessidade de elevar os padrões mínimos exigidos pela Liga Portugal.                                           | 2                        | “A Liga Portugal tem de aumentar a exigência”; “Balizar requisitos mínimos”                         |
| <b>Diferenças entre competições/clubes</b>          | Referências à necessidade de maior exigência, especialmente na Liga Portugal Meu Super ou em clubes que sobem de divisão. | 2                        | “Principalmente nos estádios da Liga Meu Super”; “Impedindo clubes de subir [...] se não cumprirem” |
| <b>Conforto associado à cobertura do estádio</b>    | Identificação da cobertura das bancadas como condição relevante para o conforto do adepto.                                | 1                        | “Num estádio onde não há 100% de cobertura, não há conforto”                                        |

|                                               |                                                                                                                                            |   |                                                                         |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Regulamentação como fator limitador</b>    | Respostas que reconhecem o cumprimento das regras, mas apontam a legislação/regulamentos como limitadores da experiência dos espectadores. | 1 | “A lei e por consequência os regulamentos por vezes são limitadores...” |
| <b>Emoção como principal fator de atração</b> | Perspetiva que valoriza a dimensão emocional do futebol acima das condições materiais.                                                     | 1 | “Futebol é emoção”                                                      |

Fonte: autoria própria.

No âmbito da questão “Considera que o investimento em experiência do adepto, através de infraestruturas, entretenimento e serviços, é percecionado pela Sociedade Desportiva como um custo operacional ou como um investimento estratégico? De que forma é que a melhoria destes padrões pode contribuir para aumentar o valor comercial da competição e a sustentabilidade económica da vossa Sociedade Desportiva a longo prazo?”, as respostas revelam uma perceção heterogénea relativamente à forma como este investimento é entendido pelas Sociedades Desportivas (Tabela 12). Embora vários participantes reconheçam a experiência do adepto como um investimento estratégico, sobretudo em clubes mais profissionalizados, subsiste a perceção de que, em muitas realidades, particularmente em clubes com menor capacidade financeira ou integrados na Liga Portugal Meu Super, esta dimensão continua a ser encarada como um custo operacional.

Um primeiro padrão identificado prende-se com a distinção entre clubes mais estruturados e clubes com menor capacidade organizacional. Alguns participantes referem que os clubes mais profissionais já encaram a experiência do adepto como uma área estratégica, enquanto outros continuam a vê-la como uma despesa ou como uma prioridade secundária. Esta diferença sugere que a maturidade organizacional das Sociedades Desportivas influencia diretamente a forma como interpretam o valor da Experiência do Adepto.

Um segundo padrão relaciona-se com o potencial de retorno económico e comercial. Várias respostas indicam que a melhoria da experiência pode aumentar a disposição dos adeptos para pagar mais, incentivar a repetição da visita ao estádio e atrair novos públicos. Esta lógica evidencia que a experiência do adepto pode gerar impacto em receitas de bilhética, consumo no estádio,

ativação de patrocinadores, valorização da marca do clube e aumento da atratividade comercial da competição.

A dimensão da fidelização e valorização dos *stakeholders* surge também como elemento relevante. Um dos participantes refere que, quando os *stakeholders* se sentem valorizados, a instituição desportiva ganha e, consequentemente, também a Liga Portugal, uma vez que os clubes fazem parte do seu ativo. Esta resposta demonstra que a melhoria da experiência não deve ser entendida apenas como benefício individual para cada Sociedade Desportiva, mas como um fator de valorização coletiva da competição.

No entanto, algumas respostas reforçam que o investimento em experiência do adepto ainda é condicionado por limitações financeiras e operacionais. São referidas dificuldades como falta de verbas aprovadas, ausência de apoio externo e o facto de os custos recaírem frequentemente sobre as próprias Sociedades Desportivas. Esta perceção é particularmente evidente nas respostas que classificam a experiência do adepto como custo operacional, sobretudo no contexto da segunda Liga.

Outro aspeto relevante prende-se com a relação entre experiência, paixão clubística e resultado desportivo. Um participante refere que, apesar de a experiência do adepto ser um investimento estratégico, no caso da sua Sociedade Desportiva a maioria dos adeptos continua a ser mobilizada sobretudo pela paixão pelo clube e pelo resultado desportivo. Esta resposta evidencia que a experiência pode reforçar a relação com o adepto, mas não substitui totalmente fatores tradicionais de mobilização, como a identidade clubística e o desempenho competitivo.

Por fim, surge a referência a obstáculos externos, nomeadamente autorizações das forças de segurança e câmaras municipais. Esta dimensão demonstra que a implementação de melhorias na experiência do adepto não depende exclusivamente da vontade ou orçamento dos clubes, mas também de entidades externas que condicionam a realização de determinadas ações, sobretudo em espaços públicos, mobilidade, eventos complementares ou ativações fora do estádio.

**Tabela 12- Categorização das respostas relativas ao investimento na experiência do adepto e ao seu contributo para o valor comercial e a sustentabilidade económica.**

| <b>Categoria</b>                                               | <b>Definição</b>                                                                                                                           | <b>Nº de referências</b> | <b>Excertos ilustrativos</b>                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Investimento estratégico</b>                                | Respostas que encaram a experiência do adepto como uma aposta de longo prazo, associada à valorização do clube e da competição.            | 4                        | “Investimento estratégico”; “Os clubes mais profissionais já estão a ver como um investimento”; “Quanto melhor for o produto, mais rentabilidade terá” |
| <b>Custo operacional</b>                                       | Respostas que indicam que a experiência do adepto ainda é vista como despesa, sobretudo em clubes com menor capacidade ou na segunda Liga. | 4                        | “Nesta fase talvez como custo operacional”; “Na segunda Liga custo operacional”; “Para já é visto muitas vezes como custo operacional”                 |
| <b>Diferença entre clubes estruturados e menos organizados</b> | Referências à desigualdade de perceção consoante o grau de profissionalização e organização das Sociedades Desportivas.                    | 2                        | “Clubes bem estruturados”; “Clubes não tão bem organizados”                                                                                            |
| <b>Retorno económico e comercial</b>                           | Menções ao aumento de receitas, maior disposição para pagar, repetição de consumo e valorização comercial.                                 | 4                        | “Os adeptos vão estar dispostos a pagar mais”; “Mais rentabilidade”; “Criar oportunidades comerciais”                                                  |
| <b>Fidelização e valorização dos stakeholders</b>              | Referências ao reforço da relação com adeptos, parceiros e restantes partes interessadas.                                                  | 2                        | “Os vários stakeholders se sentem valorizados”; “Fortalecer a marca do clube com os adeptos”                                                           |
| <b>Limitações financeiras e operacionais</b>                   | Respostas que apontam falta de verbas, custos suportados pelos clubes ou dificuldades práticas de implementação.                           | 3                        | “Não tenho verbas aprovadas”; “Tudo parte das sociedades desportivas”                                                                                  |
| <b>Peso da paixão clubística e resultado desportivo</b>        | Referências ao facto de a mobilização dos adeptos depender também da identidade clubística e do desempenho competitivo.                    | 1                        | “O que move a maioria dos adeptos é mesmo a paixão pelo clube”                                                                                         |

Fonte: autoria própria.

No âmbito da questão “Como avalia o impacto do projeto de Plano de Incentivos na motivação da Sociedade Desportiva para elevar os padrões operacionais? Quais considera serem os aspetos a melhorar por parte da Liga Portugal neste plano?”, as respostas revelam uma avaliação globalmente positiva do contributo desta iniciativa para a motivação das Sociedades Desportivas na melhoria dos seus padrões operacionais (Tabela 13). A maioria dos participantes reconhece o Plano de Incentivos como uma ferramenta útil de estímulo à melhoria, sobretudo por associar o cumprimento de determinados requisitos à atribuição de benefícios financeiros. Contudo, vários entrevistados consideram que o seu impacto atual permanece limitado, principalmente devido ao reduzido valor dos incentivos, à necessidade de um acompanhamento mais próximo por parte da Liga Portugal e às “desigualdades estruturais existentes entre os clubes”. Um primeiro padrão identificado prende-se com a valorização positiva do Plano de Incentivos. Algumas respostas classificam o plano como “positivo”, “bom” ou indicam que este dá uma “clara motivação” às Sociedades Desportivas. Esta perceção sugere que o mecanismo é visto como uma iniciativa relevante para induzir melhorias operacionais, uma vez que cria um incentivo concreto para o cumprimento de padrões definidos pela Liga Portugal.

Contudo, surge também a perceção de que o impacto financeiro dos incentivos é insuficiente. Vários participantes referem que os valores envolvidos são baixos e que, por isso, não são suficientes para motivar investimentos estruturais mais significativos. Esta crítica é particularmente relevante porque muitas melhorias na experiência do adepto, infraestruturas ou operação em dia de jogo implicam custos superiores ao montante atribuído pelo plano.

Outro aspeto destacado é a necessidade de maior acompanhamento e supervisão por parte da Liga Portugal. Alguns participantes defendem um acompanhamento mais periódico junto das Sociedades Desportivas, para que estas consigam cumprir melhor os requisitos no futuro. Esta sugestão aponta para a importância de o Plano de Incentivos não funcionar apenas como instrumento de avaliação ou fiscalização, mas também como mecanismo de apoio de melhoria contínua.

As respostas evidenciam ainda uma preocupação com a desigualdade entre competições, especialmente entre a Liga Portugal Betclic e a Liga Portugal Meu Super. Um dos participantes refere a necessidade de criar mais parceiros para

investimento nas infraestruturas das Sociedades Desportivas, sobretudo na segunda Liga, onde as receitas são descritas como muito inferiores às da primeira Liga. Esta ideia sugere que o Plano de Incentivos deve considerar as diferentes capacidades financeiras e estruturais dos clubes, evitando aplicar uma lógica uniforme a realidades muito distintas.

Surge também uma leitura crítica sobre o papel da Liga Portugal, nomeadamente quando um participante refere que a Liga “fiscaliza” sobretudo os jogos maiores. Esta resposta aponta para uma possível perceção de desigualdade na atenção dada aos clubes ou jogos de maior visibilidade, reforçando a necessidade de critérios de acompanhamento mais regulares.

Por fim, algumas respostas indicam ausência de opinião ou de informação suficiente, como “sem opinião” e “sem informação”. Estas respostas devem ser tratadas como dados não substantivos para efeitos interpretativos, embora possam ser mencionadas enquanto limitação da análise.

**Tabela 13- Categorização das respostas relativas ao impacto do Plano de Incentivos na motivação para a melhoria dos padrões operacionais.**

| <b>Categoria</b>                                        | <b>Definição</b>                                                                                        | <b>Nº de referências</b> | <b>Excertos ilustrativos</b>                                                                           |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Avaliação positiva do Plano de Incentivos</b>        | Respostas que consideram o plano motivador, positivo ou útil para elevar padrões operacionais.          | 5                        | “Dá uma clara motivação”; “Positivo”; “De forma positiva”; “Acho o Plano muito positivo”               |
| <b>Incentivos financeiros insuficientes</b>             | Referências ao baixo valor dos incentivos e à sua limitação para gerar investimento estrutural.         | 4                        | “Baixos valores envolvidos”; “Teria que ser aumentado o valor dos incentivos”; “Não é significativo”   |
| <b>Necessidade de maior acompanhamento e supervisão</b> | Menções à importância de acompanhamento periódico, apoio e fiscalização mais regular por parte da Liga. | 2                        | “Um acompanhamento mais periódico junto das SD’s”; “Mais supervisão”                                   |
| <b>Apoio financeiro e meios operacionais</b>            | Referências à necessidade de maior apoio financeiro, recursos e disponibilidade de meios.               | 2                        | “Mais apoio financeiro, disponibilidade de meios”; “Associando sempre medidas a benefícios monetários” |

|                                               |                                                                                                        |   |                                                                                               |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Desigualdade entre competições/clubes</b>  | Menções às diferenças entre primeira e segunda Liga ou à fiscalização mais centrada nos jogos maiores. | 2 | “Na segunda liga as receitas são ridículas”; “A Liga quase sempre fiscaliza os jogos maiores” |
| <b>Criação de parceiros para investimento</b> | Propostas de envolvimento de parceiros para financiar melhorias, especialmente em infraestruturas.     | 1 | “Criar mais parceiros para investimento nas infraestruturas”                                  |
| <b>Autonomia/organização interna das SD</b>   | Respostas que indicam que as Sociedades Desportivas devem organizar-se e gerir-se por si próprias.     | 1 | “As SD têm efetivamente de se organizarem e gerir por si mesmos”                              |

Fonte: autoria própria.

No âmbito da questão “De que forma os Workshops promovidos pela Liga Portugal têm contribuído para a capacidade de partilhar conhecimento?”, as respostas revelam uma avaliação maioritariamente positiva destes momentos enquanto mecanismos de aprendizagem coletiva, partilha de boas práticas e aproximação entre as Sociedades Desportivas (Tabela 14). A maioria dos participantes reconhece a utilidade dos Workshops na identificação de práticas bem-sucedidas, na compreensão de dificuldades comuns e no aperfeiçoamento de processos relacionados com a operação em dia de jogo.

Um primeiro padrão identificado prende-se com a partilha de informação e experiências entre clubes. Vários participantes valorizam os workshops por permitirem perceber as “dores” de cada Sociedade Desportiva, conhecer soluções aplicadas noutros contextos e atualizar conhecimentos. Esta dimensão demonstra que os workshops funcionam como espaços de aprendizagem entre organizações, onde as Sociedades Desportivas podem comparar realidades, identificar práticas bem-sucedidas e refletir sobre possíveis adaptações às suas próprias estruturas.

Outro aspeto relevante é a contribuição dos workshops para a adoção de novas estratégias e melhoria dos processos operacionais. Algumas respostas indicam que estes momentos ajudam os participantes a melhorar o sistema operacional em dia de jogo e a conhecer estratégias já testadas por outras entidades desportivas. Assim, os workshops não são percecionados apenas como

momentos de formação, mas também como instrumentos de melhoria prática e de desenvolvimento organizacional.

As respostas também evidenciam a importância dos workshops na criação de redes e proximidade institucional. Um dos participantes refere que estes encontros permitem conhecer as pessoas com quem se comunica várias vezes ao longo da época. Esta dimensão relacional é particularmente relevante, pois reforça a confiança e contribui para uma maior articulação entre a Liga Portugal e as Sociedades Desportivas.

Apesar da avaliação globalmente positiva, surge uma perspetiva crítica: um participante considera que os workshops acabam por ser “mais do mesmo”, abordando os mesmos problemas todos os anos. Esta resposta sugere que, embora os workshops sejam valorizados, existe margem para renovar temas e transformar a discussão de problemas recorrentes em propostas mais concretas de intervenção.

De forma geral, os dados indicam que os workshops são entendidos como uma ferramenta importante para promover conhecimento, reflexão e cooperação entre os intervenientes do futebol profissional. No entanto, para aumentar o seu impacto, poderá ser relevante reforçar a componente prática, diversificar os temas, apresentar casos concretos de resolução de problemas e garantir continuidade entre os assuntos discutidos e as ações implementadas posteriormente.

**Tabela 14- Categorização das respostas relativas ao contributo dos Workshops da Liga Portugal para a partilha de conhecimento entre Sociedades Desportivas.**

| <b>Categoria</b>                             | <b>Definição</b>                                                                                                                    | <b>Nº de referências</b> | <b>Excertos ilustrativos</b>                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Partilha de conhecimento e informação</b> | Respostas que valorizam os workshops como espaços de troca de informação, experiências e dificuldades entre Sociedades Desportivas. | 5                        | “Grande fonte de partilha de informação”; “A partilha de conhecimento e experiências ajuda sempre”; “Falar de problemas e partilhar experiência” |

|                                               |                                                                                                                |   |                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aprendizagem de boas práticas</b>          | Referências à possibilidade de conhecer estratégias bem-sucedidas aplicadas por outras entidades desportivas.  | 2 | “Adoção de novas estratégias já bem-sucedidas”; “Perceber o que funciona noutros casos”          |
| <b>Melhoria operacional</b>                   | Menções ao contributo dos workshops para melhorar processos e práticas associadas ao dia de jogo.              | 2 | “Fazem melhorar todos os participantes”; “Ajuda a melhorar o sistema operacional do dia de jogo” |
| <b>Valorização positiva geral</b>             | Respostas que classificam os workshops de forma genericamente positiva.                                        | 4 | “Excelente iniciativa”; “Bastante, acho de muito valor”; “Muito Bom”; “São ótimos”               |
| <b>Proximidade e networking institucional</b> | Referências ao contacto com pessoas de outras Sociedades Desportivas ou da Liga, facilitando relações futuras. | 1 | “Conhecemos as pessoas com quem falamos várias vezes na época”                                   |
| <b>Repetição de temas/problemas</b>           | Crítica à recorrência dos mesmos assuntos sem evolução evidente.                                               | 1 | “Acaba por ser sempre mais do mesmo, mesmos problemas todos os anos”                             |
| <b>Autonomia/organização interna das SD</b>   | Respostas que indicam que as Sociedades Desportivas devem organizar-se e gerir-se por si próprias.             | 1 | “As SD têm efetivamente de se organizarem e gerir por si mesmos”                                 |

Fonte: autoria própria.

No âmbito da questão “Se aderiu, qual tem sido a perceção acerca do contributo do Programa de Voluntários na melhoria da experiência do adepto e na fluidez das operações? O que considera que deva ser melhorado? Se não aderiu, quais foram as principais barreiras ou motivos para a não adesão?”, as respostas revelam perceções diferenciadas, uma vez que nem todas as Sociedades Desportivas aderiram ao projeto ou beneficiaram diretamente da sua implementação (Tabela 15). Ainda assim, entre os participantes que aderiram ao programa ou tiveram contacto com voluntários, a avaliação tende a ser positiva, destacando-se o seu contributo para o apoio ao adepto, a dinamização de ações e a melhoria da fluidez operacional em dia de jogo. Por outro lado, as respostas das Sociedades Desportivas não aderentes permitem identificar barreiras e

condicionantes à participação no programa, relevantes para a sua eventual adaptação e alargamento futuro.

Um primeiro padrão identificado corresponde à valorização positiva do contributo dos voluntários. Alguns participantes consideram os voluntários “importantíssimos” no apoio e informação ao adepto, referindo que a sua presença contribuiu para melhorar a comodidade dos espectadores. Noutros casos, os voluntários são entendidos como uma mais-valia para operacionalizar ativações em dia de jogo, permitindo desenvolver mais e melhores ações. Esta perceção sugere que o programa pode ter impacto direto na fluidez operacional e na qualidade da experiência proporcionada aos adeptos.

Outro padrão prende-se com o facto de o programa ser especialmente relevante para Sociedades Desportivas com menor estrutura operacional. Uma das respostas refere que, “na dimensão da nossa SD”, os voluntários são importantes, sobretudo tendo em conta as ativações realizadas nos jogos. Esta ideia indica que o programa pode funcionar como um mecanismo de apoio complementar para clubes com recursos humanos mais limitados, permitindo reforçar áreas como a de ativações e apoio ao público.

Contudo, várias respostas apontam para motivos de não adesão ou adesão limitada. Algumas Sociedades Desportivas referem não ter aderido por disporem de recursos humanos suficientes ou por possuírem um programa interno próprio. Nestes casos, a não adesão não resulta necessariamente de uma rejeição do programa, mas antes da existência de soluções internas já consolidadas.

Surgem também barreiras relacionadas com o timing e os automatismos operacionais existentes desde o início da época. Esta resposta sugere que a implementação do programa pode ser dificultada quando os clubes já têm processos organizados e rotinas definidas, tornando mais complexa a integração de novos elementos externos durante a época.

Outra limitação identificada relaciona-se com a falta de voluntários disponíveis, expressa na referência à “falta de pessoal que queira fazer voluntariado”. Esta barreira demonstra que a eficácia do programa depende não apenas da disponibilidade dos clubes para receber voluntários, mas também da capacidade de recrutamento e retenção destes participantes.

Há ainda respostas que revelam alguma confusão conceptual ou ausência de adesão efetiva, como “não recebemos estagiários”, que parece associar o

programa de voluntários a estágios. Esta resposta pode indicar necessidade de maior clarificação por parte da Liga Portugal relativamente aos objetivos, funcionamento e enquadramento do programa.

Por fim, uma resposta crítica refere que é “tudo muito mais do mesmo e sem soluções físicas”, apontando para uma perceção de insuficiência do programa face às necessidades concretas das Sociedades Desportivas. Esta posição sugere que, para alguns participantes, o voluntariado pode não resolver problemas estruturais ou materiais associados à operação e à experiência do adepto.

**Tabela 15- Categorização das respostas relativas ao contributo, adesão e barreiras associadas ao Programa de Voluntários.**

| <b>Categoria</b>                                    | <b>Definição</b>                                                                                                            | <b>Nº de referências</b> | <b>Excertos ilustrativos</b>                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Contributo positivo dos voluntários</b>          | Respostas que valorizam o impacto dos voluntários no apoio ao adepto, comodidade e dinamização das operações.               | 3                        | “Os voluntários são importantíssimos na informação/apoio ao adepto”; “São mais-valias”; “Ajuda imenso no desenvolvimento de mais ações” |
| <b>Apoio à operação e ativações</b>                 | Menções ao contributo dos voluntários para operacionalizar ativações e reforçar a capacidade de intervenção em dia de jogo. | 2                        | “Considerando as ativações que sempre colocamos nos nossos jogos”; “Mais ações, melhores ações”                                         |
| <b>Não adesão por recursos internos suficientes</b> | Respostas que indicam que a Sociedade Desportiva não aderiu por já dispor de recursos humanos ou programa interno.          | 2                        | “Recursos Humanos suficientes”; “Temos um programa interno”                                                                             |
| <b>Barreiras de timing e integração operacional</b> | Referências à dificuldade de integração do programa devido a automatismos já criados ou momento de implementação.           | 1                        | “O timing e automatismos já criados desde o início da época”                                                                            |
| <b>Falta de voluntários disponíveis</b>             | Menções à dificuldade em encontrar pessoas interessadas em fazer voluntariado.                                              | 1                        | “Falta de pessoal que queira fazer voluntariado”                                                                                        |

|                                                     |                                                                                                    |   |                                             |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------|
| <b>Possível adesão futura</b>                       | Respostas que indicam intenção ou possibilidade de utilização do programa numa época seguinte.     | 1 | “Penso que será utilizado na próxima época” |
| <b>Confusão ou desconhecimento sobre o programa</b> | Respostas que parecem confundir voluntariado com estágio ou revelam pouco contacto com o programa. | 1 | “Não recebemos estagiários”                 |

Fonte: autoria própria.

No âmbito da questão “De um modo geral, em que medida estas iniciativas (Plano de Incentivos, Workshops, Programa de Voluntários) reforçam o vosso sentimento de confiança na estratégia da Liga Portugal? Considera que deverá existir confiança mútua na partilha de dados de satisfação dos adeptos, ou considera que deverá ser apenas o promotor e porquê?”, as respostas revelam uma perceção globalmente positiva relativamente ao impacto destas iniciativas no reforço da confiança das Sociedades Desportivas na estratégia da Liga Portugal (Tabela 16). De um modo geral, os participantes reconhecem que o Plano de Incentivos, os Workshops e o Programa de Voluntários traduzem uma atuação mais próxima, estruturada e orientada para a melhoria da experiência do adepto, contribuindo para fortalecer a relação entre a Liga Portugal e os clubes. No que respeita à partilha de dados de satisfação dos adeptos, as respostas permitem ainda analisar a importância atribuída à existência de uma relação de confiança mútua entre a Liga Portugal e as Sociedades Desportivas, bem como o papel que a entidade promotora deverá assumir neste processo. Um primeiro padrão identificado prende-se com o reforço da confiança na estratégia da Liga Portugal. Vários participantes referem que estas iniciativas são bem-vindas, positivas e demonstram uma visão mais ativa por parte da Liga. Uma das respostas salienta que anteriormente não existia esta visão ou estratégia tão evidente em torno do adepto, considerando que a existência de várias iniciativas dirigidas ao “maior ativo da Sociedade Desportiva” constitui uma mais-valia. Esta perceção sugere que os projetos desenvolvidos pela Liga são entendidos como sinais de maior compromisso institucional com a valorização do espetáculo desportivo.

Outro padrão relevante diz respeito à centralidade do adepto. As respostas indicam que estas iniciativas são valorizadas por contribuírem para que os adeptos se sintam mais seguros, cómodos e envolvidos nos recintos desportivos. Neste sentido, a confiança na estratégia da Liga Portugal parece estar associada à capacidade da organização promover ações concretas que melhorem a experiência do público e reforcem a qualidade da organização do espetáculo.

As respostas também evidenciam a importância da cooperação entre Liga Portugal e Sociedades Desportivas. Alguns participantes referem que a confiança é “imprescindível” para o sucesso conjunto das Sociedades Desportivas e da Liga, sendo necessária uma “ligação forte entre o promotor e a Liga”. Esta ideia sugere que a melhoria da experiência do adepto deve ser entendida como uma responsabilidade partilhada, dependente da articulação entre os diferentes intervenientes.

Relativamente à partilha de dados de satisfação dos adeptos, existe uma tendência clara para defender a confiança mútua e a partilha bilateral de informação. Vários participantes consideram que a partilha desses dados permite compreender melhor as necessidades dos adeptos e “criar condições mais ajustadas às expectativas do público”. Assim, a partilha de dados é vista como instrumento de aprendizagem, planeamento e melhoria contínua.

Surge ainda a preocupação de que esta partilha deve ocorrer num quadro de confiança. Um dos participantes refere que o ideal é “trabalhar para o mesmo fim, sem preferências clubistas”. Esta resposta reforça a necessidade de a Liga Portugal garantir equidade no tratamento da informação e na relação com as diferentes Sociedades Desportivas.

Por fim, algumas respostas destacam que estas iniciativas reforçam a confiança porque mostram uma Liga Portugal mais dinâmica e proativa. Esta perceção é relevante, pois demonstra que o envolvimento contínuo da Liga em projetos ligados à experiência do adepto pode contribuir para consolidar uma relação mais próxima e colaborativa com os clubes.

**Tabela 16- Categorização das respostas relativas ao impacto das iniciativas da Liga Portugal na confiança estratégica e na partilha de dados de satisfação dos adeptos.**

| <b>Categoria</b>                                    | <b>Definição</b>                                                                                                                  | <b>Nº de referências</b> | <b>Excertos ilustrativos</b>                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reforço da confiança na estratégia da Liga</b>   | Respostas que indicam que as iniciativas aumentam a confiança das Sociedades Desportivas na atuação estratégica da Liga Portugal. | 5                        | “Reforça um sentimento de confiança”; “Avalio muito positivamente todos estes projetos”; “Reforça a confiança porque mostra uma parte ativa do lado da Liga” |
| <b>Centralidade do adepto</b>                       | Referências à importância das iniciativas para melhorar segurança, conforto e experiência dos adeptos.                            | 2                        | “Os adeptos têm de se sentir seguros e cómodos”; “Iniciativas em prol do maior ativo da SD”                                                                  |
| <b>Cooperação Liga–Sociedades Desportivas</b>       | Menções à necessidade de ligação, colaboração e trabalho conjunto entre a Liga e as Sociedades Desportivas.                       | 3                        | “Confiança imprescindível para o sucesso das SD e da Liga Portugal”; “Forte ligação entre o Promotor e a Liga”; “Trabalharmos para o mesmo fim”              |
| <b>Partilha mútua de dados</b>                      | Respostas que defendem a partilha bilateral de dados de satisfação dos adeptos entre Liga e Sociedades Desportivas.               | 6                        | “Acredito na confiança mútua”; “Deve sempre existir confiança mútua”; “Deverá ser uma partilha de dados mútua”                                               |
| <b>Utilidade dos dados para a melhoria contínua</b> | Referências ao uso dos dados para compreender necessidades, identificar discrepâncias e melhorar condições para os adeptos.       | 3                        | “Melhor percepção das potenciais necessidades dos adeptos”; “Perceberem as discrepâncias”; “Construção de condições para corresponder a essas necessidades”  |
| <b>Transparência e equidade</b>                     | Respostas que salientam a importância de ausência de preferências clubistas e tratamento justo entre clubes.                      | 1                        | “Sem preferências clubistas”                                                                                                                                 |
| <b>Dinamismo e proatividade da Liga</b>             | Menções à importância de a Liga continuar ativa e dinâmica na melhoria da experiência do adepto.                                  | 1                        | “Deverá continuar com este dinamismo e proatividade”                                                                                                         |

Fonte: autoria própria.

#### **4.5. Discussão de Resultados e conclusões do estudo**

A presente secção discute os resultados obtidos no estudo exploratório desenvolvido no âmbito do estágio realizado na Liga Portugal. A discussão

procura responder aos objetivos específicos definidos, relacionando os dados recolhidos junto das Sociedades Desportivas com o enquadramento conceptual apresentado anteriormente.

Não se pretende repetir os resultados de forma descritiva, mas interpretar o seu significado face ao problema do estudo.

Assim, cada subcapítulo desta discussão corresponde a um objetivo específico do estudo, permitindo uma leitura mais direta entre os resultados obtidos, a literatura mobilizada e a interpretação desenvolvida.

#### **4.5.1. Diretrizes da Liga Portugal e autonomia das Sociedades Desportivas**

Este ponto responde ao objetivo específico de analisar a perceção das Sociedades Desportivas sobre a articulação entre as diretrizes da Liga Portugal e a sua autonomia na criação da experiência do adepto.

Os resultados indicam que as orientações promovidas pela Liga Portugal são reconhecidas como relevantes para a criação de uma base comum de qualidade. No entanto, as Sociedades Desportivas sublinham a necessidade de manter margem de adaptação, tendo em conta a sua identidade, os seus recursos e a relação que estabelecem com os adeptos.

Esta leitura deve ser enquadrada no papel institucional da Liga Portugal enquanto entidade organizadora das competições profissionais. A Liga pode definir referenciais comuns, mas a sua aplicação depende das condições concretas de cada Sociedade Desportiva. Assim, os resultados evidenciam uma tensão entre uniformização e adaptação: garantir padrões mínimos sem limitar a autonomia operacional.

Esta interpretação aproxima-se de Woratschek et al. (2014), que entendem a criação de valor no desporto como um processo que envolve diferentes agentes. No contexto deste estudo, a experiência do adepto não resulta apenas da ação da Liga Portugal, mas também da forma como cada Sociedade Desportiva interpreta e concretiza as orientações recebidas.

Deste modo, conclui-se que as Sociedades Desportivas valorizam as diretrizes da Liga Portugal, mas consideram essencial que estas sejam flexíveis. A resposta a este objetivo mostra que a Liga Portugal pode assumir um papel

orientador, desde que respeite a capacidade de adaptação de cada Sociedade Desportiva.

#### **4.5.2. Capacidade operacional das Sociedades Desportivas**

Este ponto responde ao objetivo específico de compreender a capacidade operacional das Sociedades Desportivas para implementar as dinâmicas propostas pela Liga Portugal.

Os resultados mostram que a Experiência do Adepto é reconhecida como uma área relevante, mas a sua concretização depende da capacidade interna de cada Sociedade Desportiva. A existência de recursos, equipas preparadas e processos organizados influencia diretamente a forma como as orientações da Liga Portugal são aplicadas.

A interpretação destes resultados pode ser relacionada com Zahra e George (2002), que analisam a capacidade de absorção como um processo através do qual as organizações adquirem, assimilam, transformam e aplicam conhecimento externo. No contexto deste estudo, as iniciativas promovidas pela Liga Portugal só produzem resultados consistentes se as Sociedades Desportivas tiverem condições para transformar essas orientações em práticas concretas.

Os resultados mostram, por isso, que a aplicação das iniciativas de Experiência do Adepto não depende apenas da sua pertinência, mas também da estrutura interna de cada Sociedade Desportiva. Uma iniciativa pode ser valorizada no plano conceptual e, ainda assim, encontrar dificuldades na sua implementação. Assim, em resposta ao objetivo definido, conclui-se que a capacidade operacional constitui uma condição central para a aplicação das dinâmicas propostas pela Liga Portugal. O apoio institucional deve, por isso, considerar os diferentes níveis de preparação das Sociedades Desportivas.

#### **4.5.3. Constrangimentos na implementação das iniciativas**

Este ponto responde ao objetivo específico de identificar os principais constrangimentos associados à aplicação das iniciativas de melhoria da experiência em dia de jogo.

Os resultados evidenciam que os principais constrangimentos se relacionam com a limitação de recursos, a capacidade logística, as condições infraestruturais e a necessidade de adaptação das iniciativas à realidade de cada Sociedade Desportiva. Estes fatores condicionam a aplicação homogênea das orientações promovidas pela Liga Portugal.

Esta leitura pode ser articulada com Biscaia et al. (2023), que destacam a importância da qualidade do serviço na percepção de valor dos espectadores. No entanto, os resultados deste estudo mostram que a melhoria dessa qualidade depende de condições concretas de implementação. Ou seja, reconhecer a importância da experiência do adepto não significa, por si só, dispor dos meios para a melhorar.

Neste sentido, os constrangimentos identificados ajudam a compreender por que razão algumas iniciativas são bem recebidas, mas nem sempre plenamente operacionalizadas. A existência de diferentes realidades entre Sociedades Desportivas obriga a que as soluções sejam pensadas de forma gradual e ajustada.

Em resposta ao objetivo definido, conclui-se que os constrangimentos à implementação das iniciativas não anulam a sua relevância, mas condicionam o seu impacto. A Liga Portugal pode ter aqui um papel importante através da criação de instrumentos de apoio mais adaptados às diferentes realidades organizacionais.

#### **4.5.4. Contributo do Plano de Incentivos**

Este ponto responde ao objetivo específico de perceber o contributo do Plano de Incentivos para a melhoria dos padrões operacionais das Sociedades Desportivas.

Os resultados mostram que o Plano de Incentivos é percecionado como um instrumento relevante, na medida em que introduz critérios de avaliação e mecanismos de incentivo financeiro associados à experiência do adepto. Esta iniciativa parece contribuir para uma maior atenção a dimensões operacionais como acessos, comunicação, sinalética e segurança.

A interpretação destes resultados pode ser feita à luz de Eisenhardt (1989), que analisa a Teoria da Agência enquanto perspetiva útil para compreender relações

em que existe delegação, autonomia e necessidade de alinhamento entre partes. No contexto deste estudo, a Liga Portugal define objetivos comuns para a valorização das competições, enquanto as Sociedades Desportivas mantêm autonomia na sua implementação.

Nesta perspetiva, o Plano de Incentivos funciona como um mecanismo de alinhamento institucional. Ao transformar objetivos gerais em critérios de avaliação, a Liga Portugal procura orientar práticas operacionais sem retirar autonomia às Sociedades Desportivas.

Em resposta ao objetivo definido, conclui-se que o Plano de Incentivos contribui para a melhoria dos padrões operacionais ao tornar mais visíveis as dimensões que influenciam a experiência do adepto. No entanto, o seu impacto depende da clareza dos critérios e necessita de valores mais significativos.

#### **4.5.5. Contributo dos workshops**

Este ponto responde ao objetivo específico de perceber o contributo dos workshops da Liga Portugal para a partilha de conhecimento entre Sociedades Desportivas.

Os resultados indicam que os workshops são percecionados como espaços úteis de partilha, aproximação e discussão entre Sociedades Desportivas. Estes momentos permitem o contacto com boas práticas, a identificação de problemas comuns e a criação de um espaço de diálogo entre a Liga Portugal e as entidades participantes.

Esta leitura pode ser relacionada com Zahra e George (2002), na medida em que a capacidade de absorção não depende apenas do acesso a conhecimento externo, mas também da capacidade de o transformar e aplicar. Neste sentido, os workshops podem contribuir para que as Sociedades Desportivas contactem com práticas desenvolvidas noutros contextos e reflitam sobre a sua aplicação na sua própria realidade.

Os resultados mostram, contudo, que a utilidade destes momentos depende da sua aplicação prática. A partilha de conhecimento apenas se torna relevante quando é transformada em medidas ajustadas à realidade de cada Sociedade Desportiva.

Em resposta ao objetivo definido, conclui-se que os workshops contribuem para a partilha de conhecimento e para a melhoria das práticas quando funcionam como espaços de aprendizagem aplicada. O seu valor depende da continuidade, da participação das Sociedades Desportivas e da ligação entre conhecimento partilhado e aplicação concreta.

#### **4.5.6. Contributo do Programa de Voluntários**

Este ponto responde ao objetivo específico de perceber o contributo do Programa de Voluntários para a capacidade operacional das Sociedades Desportivas em dia de jogo.

Os resultados indicam que o Programa de Voluntários é percecionado como uma iniciativa relevante, sobretudo para Sociedades Desportivas com maiores limitações ao nível dos recursos humanos. A sua importância está associada ao apoio em tarefas de acolhimento, informação e organização da jornada do adepto.

Esta leitura pode ser relacionada com Biscaia et al. (2023), que destacam o impacto da qualidade do serviço na perceção de valor dos espectadores. No contexto deste estudo, a presença de voluntários pode contribuir para melhorar a organização do dia de jogo e apoiar momentos de contacto direto com os adeptos.

No entanto, os resultados também mostram que a existência de voluntários, por si só, não garante uma melhoria da experiência. A eficácia do programa depende da formação, da clareza das funções atribuídas e da integração dos voluntários na operação de cada Sociedade Desportiva.

Em resposta ao objetivo definido, conclui-se que o Programa de Voluntários tem potencial para reforçar a capacidade operacional das Sociedades Desportivas, especialmente em contextos de maior limitação de recursos humanos. Esse potencial depende, contudo, da preparação dos voluntários e da coordenação com as necessidades de cada entidade.

#### **4.5.7. Oportunidades de melhoria na Experiência do Adepto**

Este ponto responde ao objetivo específico de refletir sobre oportunidades de melhoria no desenvolvimento de práticas orientadas para a experiência do adepto.

Os resultados indicam que as oportunidades de melhoria passam por reforçar a adaptação das iniciativas à realidade das Sociedades Desportivas consolidar mecanismos de apoio e desenvolver formas mais sistemáticas de recolha e utilização de dados sobre os adeptos.

Um ponto de melhoria passa por tornar as iniciativas mais operacionais, reduzindo a distância entre a definição das orientações e a sua aplicação concreta em dia de jogo. Os resultados mostram que as Sociedades Desportivas reconhecem a relevância das iniciativas promovidas pela Liga Portugal, mas nem sempre dispõem das mesmas condições para as implementar. Neste sentido, mais do que reforçar apenas momentos de discussão ou partilha, seria importante acompanhar de forma mais prática a execução das medidas, através de apoio no terreno, exemplos aplicáveis, acompanhamento antes e depois dos jogos e soluções ajustadas aos problemas identificados em cada estádio.

Esta interpretação pode ser articulada com Paek et al. (2021), que evidenciam a relação entre motivações dos adeptos, qualidade da relação e intenções comportamentais no consumo desportivo. No contexto deste estudo, compreender melhor as expectativas dos adeptos pode apoiar decisões mais ajustadas e contribuir para práticas de experiência mais eficazes.

Os resultados sugerem também que a melhoria da Experiência do Adepto depende da confiança entre Liga Portugal e Sociedades Desportivas. Se a recolha de dados e os instrumentos de avaliação forem entendidos como apoio à melhoria, tendem a gerar maior envolvimento. Se forem percecionados apenas como mecanismos de controlo, podem gerar resistência.

Em resposta ao objetivo definido, conclui-se que as oportunidades de melhoria passam por uma maior articulação entre orientação institucional, apoio operacional e conhecimento sobre os adeptos. A Liga Portugal pode reforçar o seu papel nesta área através de instrumentos mais adaptados, maior retorno da informação recolhida e continuidade nas iniciativas desenvolvidas.

#### **4.6 Conclusões do estudo**

O estudo desenvolvido permitiu compreender que a Experiência do Adepto é percecionada pelas Sociedades Desportivas como uma área relevante no futebol profissional português. As respostas recolhidas mostram que existe reconhecimento do papel da Liga Portugal na promoção desta dimensão, através da criação de orientações, instrumentos de apoio e momentos de partilha entre clubes.

No entanto, os resultados mostram também que a aplicação destas iniciativas depende da realidade de cada Sociedade Desportiva. Os recursos disponíveis, a estrutura interna e as condições dos estádios influenciam a forma como as orientações da Liga Portugal são interpretadas e colocadas em prática. Por este motivo, a melhoria da Experiência do Adepto não pode assentar apenas na definição de medidas comuns.

A principal conclusão do estudo é que a Experiência do Adepto exige articulação entre a Liga Portugal e as Sociedades Desportivas. A Liga pode assumir um papel de orientação e apoio, mas a eficácia das iniciativas depende da capacidade de cada clube para as adaptar à sua realidade. Assim, torna-se necessário equilibrar padrões comuns com flexibilidade na implementação.

Os resultados permitem ainda concluir que a Experiência do Adepto deve ser entendida como um processo contínuo. A melhoria desta área não depende apenas de ações isoladas, mas da forma como os clubes planeiam, comunicam, organizam e avaliam a relação com os adeptos em dia de jogo. Neste sentido, o estudo reforça a importância de desenvolver práticas ajustadas ao contexto de cada Sociedade Desportiva.

O contributo do estudo passa por evidenciar que a consolidação da Experiência do Adepto depende da capacidade de transformar orientações institucionais em práticas concretas. Para isso, será importante reforçar o acompanhamento às Sociedades Desportivas, melhorar o retorno da informação recolhida e aprofundar o conhecimento sobre a experiência vivida pelos adeptos.

A principal limitação do estudo prende-se com o seu carácter exploratório e com o número reduzido de Sociedades Desportivas participantes. Esta condição impede a generalização dos resultados à totalidade do futebol profissional português. Ainda assim, as respostas recolhidas permitiram identificar

tendências relevantes sobre a forma como as iniciativas da Liga Portugal são percecionadas e operacionalizadas.

Em investigações futuras, seria pertinente alargar a amostra, integrar a perspetiva dos adeptos e cruzar as perceções das Sociedades Desportivas com dados sobre satisfação, assistência, bilhética e comportamento dos espectadores. Esta abordagem permitiria compreender melhor o impacto das iniciativas desenvolvidas no domínio da Experiência do Adepto.

## **5. Reflexão crítica e competências adquiridas**

A realização do estágio na Liga Portugal constituiu um momento importante no meu percurso académico e profissional, por me permitir contactar com uma realidade exigente e diretamente relacionada com a gestão do futebol profissional. A integração na subárea de Bilhética e Experiência do Adepto permitiu-me compreender que esta área não se limita à organização de processos operacionais, assumindo um papel relevante na forma como as competições são preparadas, valorizadas e vividas pelos adeptos.

O estágio, em articulação com a literatura sobre Experiência do Adepto, permitiu-me compreender esta área a partir de dois eixos principais: a experiência e o adepto. O primeiro eixo corresponde à jornada associada ao evento desportivo. A literatura tende a incidir sobretudo sobre os momentos do dia de jogo, como a chegada ao estádio, os acessos, a permanência no recinto e a saída. No entanto, a experiência vivida durante o estágio levou-me a perceber que esta jornada começa ainda antes, quando o adepto pondera comprar o bilhete, procura informação e prepara a deslocação, e prolonga-se depois do jogo, quando regressa a casa e reflete sobre o evento. Esta leitura permitiu-me perceber que a Experiência do Adepto deve ser analisada de forma mais ampla, considerando os diferentes pontos de contacto entre o adepto, o clube, a Liga Portugal e o espetáculo desportivo.

O segundo eixo corresponde ao próprio adepto. Ao longo do estágio e da revisão da literatura, compreendi que os adeptos não vivem o evento da mesma forma, nem se deslocam ao estádio pelas mesmas razões. As suas motivações, expectativas, hábitos, ligação ao clube e condições de deslocação influenciam a forma como percecionam a experiência. Por esse motivo, melhorar a Experiência do Adepto exige conhecer melhor os públicos, recolher e interpretar dados,

compreender comportamentos e criar soluções que façam sentido para diferentes perfis de adeptos. Esta perspetiva aproxima-se da ideia de co-criação de valor, na medida em que a experiência não é apenas entregue pela organização, mas construída na relação entre clubes, Liga Portugal e adeptos. Esta leitura em dois eixos ajudou-me também a compreender melhor o papel dos principais projetos desenvolvidos pela subárea de Bilhética e Experiência do Adepto. O Plano de Incentivos pode ser entendido como uma iniciativa que procura acompanhar diferentes momentos da jornada do adepto, contribuindo para a melhoria da experiência em dia de jogo e para a definição de alguns padrões comuns entre Sociedades Desportivas. O Programa de Voluntários, por sua vez, procura responder a dificuldades operacionais sentidas por alguns clubes, oferecendo apoio ao nível dos recursos humanos em funções ligadas ao acolhimento, informação e organização do dia de jogo. Já os workshops assumem relevância enquanto espaços de partilha de conhecimento, discussão de boas práticas e construção conjunta de soluções entre a Liga Portugal e as Sociedades Desportivas.

No entanto, esta reflexão levou-me também a considerar que o desenvolvimento futuro da Experiência do Adepto poderá beneficiar de uma utilização mais sistemática da informação recolhida junto dos próprios adeptos, sendo que os projetos em vigor estão mais centrados na jornada em dia de jogo. Se a experiência deve ser pensada a partir da jornada e das características dos públicos que a vivem, torna-se importante perceber, com maior profundidade, o que os adeptos efetivamente valorizam. Nesse sentido, os inquéritos de satisfação já existentes na página da Liga Portugal poderiam assumir maior alcance, procurando obter um número mais elevado de respostas e permitindo uma leitura mais representativa das perceções dos adeptos.

Para além dos dados diretos, considero que também seria pertinente explorar dados indiretos que ajudem a compreender a presença dos adeptos nos estádios. Durante o estágio, procurei desenvolver essa lógica através de uma ferramenta em Excel que relacionava a assistência e a taxa de ocupação com diferentes fatores. Este tipo de análise pode contribuir para identificar padrões, comparar realidades distintas e perceber que elementos poderão influenciar a decisão de ida ao estádio. Embora estes dados não substituam a escuta direta dos adeptos, podem complementar a análise e apoiar decisões mais ajustadas.

Esta melhoria parece-me particularmente relevante porque também responde a uma ideia identificada no estudo: a necessidade de reforçar a articulação entre orientação institucional, apoio operacional e conhecimento sobre os adeptos. Se a Liga Portugal conseguir recolher mais informação, analisá-la de forma sistemática e partilhá-la com as Sociedades Desportivas de forma clara, poderá apoiar melhor a definição de medidas ajustadas. Ao mesmo tempo, esta partilha deve ocorrer num quadro de confiança, para que os dados sejam entendidos como instrumentos de melhoria e não apenas como mecanismos de avaliação ou controlo.

Assim, a principal aprendizagem retirada deste percurso é que a Experiência do Adepto deve ser pensada simultaneamente a partir da jornada e dos públicos que a vivem. Os projetos existentes já representam uma base importante de intervenção, mas o seu desenvolvimento poderá passar por reforçar a recolha, análise e utilização de dados sobre os adeptos, transformando essa informação em conhecimento útil para a Liga Portugal e para as Sociedades Desportivas.

O estágio permitiu-me também contactar com outras áreas da Liga Portugal, nomeadamente Ativações e Promoção. Esta experiência deu-me uma perspetiva mais abrangente sobre o funcionamento da organização e sobre a forma como diferentes departamentos contribuem para a valorização das competições. A participação em atividades desenvolvidas fora da subárea de Bilhética e Experiência do Adepto permitiu-me perceber que a gestão desportiva envolve várias dimensões que se complementam, desde a preparação de eventos até à comunicação com diferentes públicos e à ativação da marca Liga Portugal.

O contacto com profissionais de diferentes áreas da Liga Portugal, alguns deles com experiência reconhecida no panorama nacional, foi também uma dimensão importante da minha aprendizagem. A possibilidade de ouvir, observar e aprender com estas pessoas permitiu-me compreender melhor a diversidade de competências exigidas numa organização desportiva profissional. Esta interação contribuiu para alargar a minha visão sobre a gestão desportiva e reforçou a importância da colaboração entre equipas com funções distintas.

Do ponto de vista pessoal, o estágio foi um processo de aprendizagem sobre a importância do rigor, da responsabilidade e da capacidade de adaptação em contexto profissional. A participação em diferentes tarefas permitiu-me perceber que, numa organização como a Liga Portugal, o trabalho desenvolvido por cada

área tem impacto no funcionamento global da instituição. Esta percepção contribuiu para uma maior consciência sobre a importância da comunicação interna, da colaboração entre equipas e da necessidade de responder com ponderação aos desafios que surgem no quotidiano.

A experiência foi igualmente relevante por permitir aproximar os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão Desportiva da realidade prática do setor. Conceitos como criação de valor, organização de eventos e gestão da experiência ganharam maior significado quando observados e aplicados num contexto profissional concreto. Esta ligação entre teoria e prática permitiu consolidar aprendizagens e desenvolver uma visão mais crítica sobre o papel da gestão desportiva no futebol profissional.

Uma das experiências que destaco foi a possibilidade de desenvolver e apresentar uma proposta relacionada com o Mapa do Adepto. Esta proposta procurou responder a uma necessidade concreta: melhorar a informação disponibilizada aos adeptos antes da sua deslocação ao estádio. O processo permitiu-me aplicar conhecimentos adquiridos durante o mestrado e durante o estágio, mas também compreender que uma proposta só ganha consistência quando considera a sua viabilidade prática. Nesse sentido, a possibilidade de contactar com empresas externas para perceber formas de implementação contribuiu para uma aprendizagem mais próxima da realidade profissional.

Outro momento relevante foi a participação na Allianz Cup, em particular no acompanhamento dos meeting points. Esta experiência permitiu-me observar processos operacionais em contexto real, perceber a importância da coordenação entre entidades e acompanhar a interação direta com os adeptos. O contacto com os adeptos ajudou-me a compreender melhor as suas expectativas, dificuldades e comportamentos antes da entrada no estádio, reforçando a ideia de que a Experiência do Adepto deve ser pensada a partir da realidade vivida por quem participa no evento.

O estudo desenvolvido no relatório também contribuiu para a minha aprendizagem. A recolha e análise da percepção das Sociedades Desportivas permitiu-me desenvolver competências de interpretação de dados, articulação entre teoria e prática e leitura crítica dos resultados. Este processo ajudou-me a compreender melhor as exigências de uma investigação aplicada e a

importância de analisar os dados de forma prudente, tendo em conta o contexto em que foram recolhidos.

Do ponto de vista pessoal e profissional, o estágio e o estudo permitiram-me desenvolver maior autonomia, capacidade de análise, organização, comunicação e sentido de responsabilidade. A integração numa organização com a dimensão da Liga Portugal obrigou-me a compreender procedimentos internos, ritmos de trabalho e diferentes formas de comunicação. Esta experiência contribuiu para reforçar a importância do trabalho em equipa e para desenvolver competências úteis para o meu futuro profissional.

De forma global, considero que o estágio e o estudo desenvolvido contribuíram para o meu crescimento académico e profissional, não apenas pelas competências adquiridas, mas também pela compreensão mais profunda que me proporcionaram sobre o funcionamento de uma entidade central no futebol português. A experiência na Liga Portugal reforçou a importância da Experiência do Adepto enquanto área capaz de contribuir para a valorização das competições, para a aproximação entre instituições e adeptos e para o desenvolvimento do futebol profissional.

## **6. Considerações Finais**

O presente relatório permitiu reunir o percurso desenvolvido ao longo do estágio na Liga Portugal, articulando a experiência prática com a reflexão académica realizada no âmbito do Mestrado em Gestão Desportiva. Ao longo do trabalho, foi possível enquadrar teoricamente a Experiência do Adepto, caracterizar a entidade acolhedora, descrever as atividades realizadas, desenvolver um estudo aplicado e refletir sobre as competências adquiridas.

A realização do estágio na subárea de Bilhética e Experiência do Adepto permitiu compreender melhor o funcionamento de uma entidade organizadora de competições profissionais e o papel que diferentes áreas desempenham na valorização do futebol. O contacto com tarefas ligadas à análise, operação, eventos, comunicação, bilhética e propostas de melhoria contribuiu para uma leitura mais concreta sobre a forma como a gestão desportiva se aplica em contexto profissional.

O relatório evidenciou também que a Experiência do Adepto é uma área que envolve diferentes dimensões da organização do futebol profissional. A sua

melhoria depende da forma como se planeia a jornada do adepto, da informação disponibilizada, da articulação com as Sociedades Desportivas e da capacidade de adaptar soluções às realidades existentes. Neste sentido, o estágio permitiu compreender que a valorização das competições não depende apenas do jogo em si, mas também das condições criadas em torno da participação dos adeptos. O estudo desenvolvido complementou esta experiência, ao permitir analisar a forma como as Sociedades Desportivas percecionam os processos e iniciativas promovidos pela Liga Portugal. A análise realizada contribuiu para reforçar a importância da cooperação institucional, da adaptação ao contexto e da construção de práticas orientadas para a melhoria da experiência em dia de jogo. Esta componente permitiu aproximar a observação feita durante o estágio de uma análise mais sistematizada sobre o tema.

De forma global, o estágio e o relatório contribuíram para consolidar aprendizagens adquiridas ao longo do percurso académico e para desenvolver uma compreensão mais próxima dos desafios da Gestão Desportiva no futebol profissional. A experiência na Liga Portugal permitiu reforçar competências de análise, organização, comunicação, adaptação e reflexão crítica, constituindo uma etapa relevante para o meu desenvolvimento académico e profissional.

## Referências

- Andreff, W. (2007). French football: A financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 652-661.
- Bardin, L. (2011). Content Analysis. Sao Paulo: Edicoes, 70.
- Barros Filho, M. A., Pedroso, C. A. M. Q., Miranda, Y. H. B., Sarmiento, J. P., Silva, V. H. R., & Dias, C. (2021). The influence of service quality on satisfaction and behavioral intentions of football spectators: A study in Pernambuco football. *Journal of Physical Education*, 32, Article e3203. <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v32i1.3203>
- Bee, C. C., & Kahle, L. R. (2006). Relationship marketing in sports: A functional approach. *Sport marketing quarterly*, 15(2), 102-110.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., Maroco, J., & Ross, S. (2012). The effects of emotions on football spectators' satisfaction and behavioural intentions. *European Sport Management Quarterly*, 12(3), 227-242.
- Biscaia, R., Yoshida, M., & Kim, Y. (2023). Service quality and its effects on consumer outcomes: A meta-analytic review in spectator sport. *European Sport Management Quarterly*, 23(3), 897-921.
- Boillat, C., & Poli, R. (2014). Governance models across football associations and leagues. Neuchâtel: CIES.
- Bryman, A. (2012) Social Research Methods. 4th Edition, OUP Oxford, Oxford.
- Carvalho, M. S. M. F. de. (2014). What brings people into the stadium? A social science perspective of soccer fans' motives for attendance. Porto e Leuven: Universidade do Porto e KU Leuven.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Correia, A. M. D. S. (2025). A influência da experiência do adepto no estádio em dias de jogo na intenção de revisita.

- Dietl, Helmut & Franck, Egon & Hasan, Tariq & Lang, Markus. (2006). Governance of Professional Sports Leagues - Cooperatives versus Contracts. *International Review of Law and Economics*. 29. 127-137. 10.1016/j.irl.2008.11.001.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74
- Fundação do Futebol. (s.d.). Fundação do Futebol. <https://fundacaodofutebol.ligaportugal.pt/>
- Funk, D. C., & James, J. (2001). The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport management review*, 4(2), 119-150.
- García, B., & Welford, J. (2015). Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. *Sport Management Review*, 18(4), 517-528.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European business review*, 20(4), 298-314.
- Hoyer, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., & Nicholson, M. (2006). Sport management: Principles and applications. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Hussain, N., Bhatti, W. A., Khan, S. A., Arslan, A., & Tarba, S. Y. (2022). Firm absorptive capacity: multidimensionality, drivers and contextual conditions. *Journal of Knowledge Management*, 26(10), 2718-2742.
- Ioannou, P., & Bakirtzoglou, P. (2016). The relationship between stadium factors on spectators' satisfaction in Greek Soccer Super League. *Journal of Human Sport and Exercise*, 11(4), 437-443. <https://doi.org/10.14198/jhse.2016.114.04>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1919). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (pp. 77-132). Gower.
- Kolyperas, D., Maglaras, G., & Sparks, L. (2019). Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 201-220. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1505925>

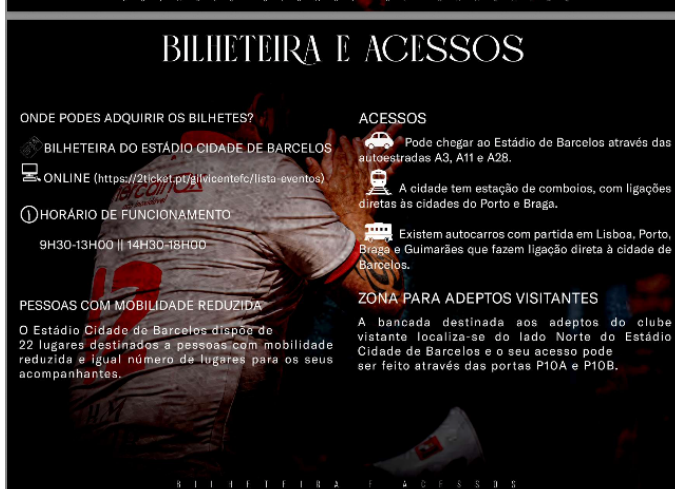
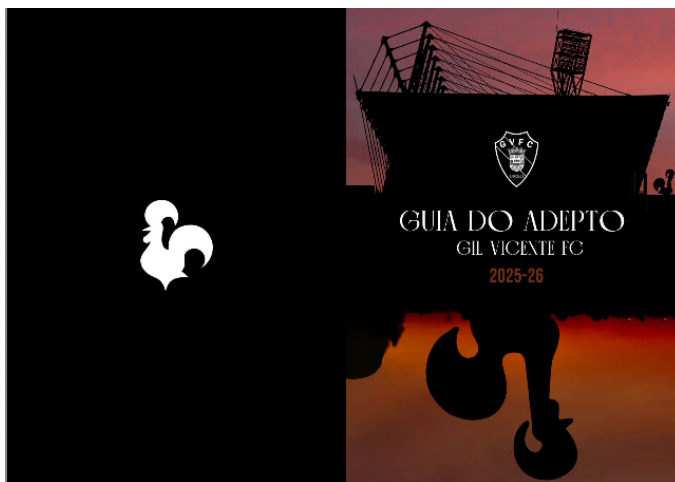
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Liga Portugal Business School. (s.d.). Sobre. <https://lpbs.ligaportugal.pt/sobre>
- Liga Portugal. (s.d.). A Liga hoje. <https://www.ligaportugal.pt/pages/a-liga-hoje>
- Liga Portugal. (s.d.). Arena Liga Portugal. <https://www.ligaportugal.pt/pages/arena-liga-portugal>
- Liga Portugal. (s.d.). Guia do Adepto: Gil Vicente FC. [https://ligaportugalstorage.blob.core.windows.net/backoffice/assets/GUIA\\_DO\\_ADEPTO\\_Gil\\_Vicente\\_FC\\_722d2edfa2.pdf](https://ligaportugalstorage.blob.core.windows.net/backoffice/assets/GUIA_DO_ADEPTO_Gil_Vicente_FC_722d2edfa2.pdf)
- Liga Portugal. (s.d.). História da Liga Portugal. <https://www.ligaportugal.pt/pages/historia>
- Liga Portugal. (s.d.). Liga Portugal Centralização. <https://www.ligaportugal.pt/pages/centralizacao>
- Liga Portugal. (s.d.). Liga Portugal Comercial. <https://www.ligaportugal.pt/pages/comercial>
- Liga Portugal. (s.d.). Liga Portugal infraestruturas. <https://www.ligaportugal.pt/pages/infraestruturas>
- Liga Portugal. (s.d.). Sobre a Liga. <https://www.ligaportugal.pt/pages/sobre-a-liga>
- Miles, M.B., Huberman, A.M. and Saldana, J. (2014) Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. Sage, London.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Paek, B., Morse, A., Hutchinson, S., & Lim, C. H. (2021). Examining the relationship for sport motives, relationship quality, and sport consumption intention. *Sport Management Review*, 24(2), 322-344.
- Peeters, T., & Szymanski, S. (2013). Financial Fair Play and Financial Crisis in European football. *Economic Policy*, 7.
- Pereira, R. F. C. (2002). Estudo das motivações do adepto de futebol. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto.

- Pronschinske, M., Groza, M. D., & Walker, M. (2012). Attracting Facebook 'fans': The importance of authenticity and engagement as a social networking strategy for professional sport teams. *Sport marketing quarterly*, 21(4), 221-231.
- Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4-17.
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108-127. <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.559090>
- Trail, G. T., Anderson, D. F., & Fink, J. S. (2005). Consumer satisfaction and identity theory: A model of sport spectator conative loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 98-111.
- Uhrich, S., & Benkenstein, M. (2010). Sport stadium atmosphere: Formative and reflective indicators for operationalizing the construct. *Journal of Sport Management*, 24(2), 211-237.
- Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37–55. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1359655>
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of service research*, 13(3), 253-266.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Verhoef, Peter & Lemon, Katherine & Parasuraman, A Parsu & Roggeveen, Anne & Tsiros, Michael & Schlesinger, Leonard. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. 85. 31-41. 10.1016/j.jretai.2008.11.001.
- Woratscheka, H., Horbelb, C., & Poppa, B. (2017). The sport value framework—a new fundamental logic for analyses in. *Value co-creation in sport management*, 6.

- Yoshida, M., & James, J. D. (2010). Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of sport management*, 24(3), 338-361.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

## Anexos:

- Guia do adepto:



Fonte: Site Liga Portugal.

• Iniciativas Internacionais



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Boas práticas- Fan experience internacional</b> 2</p> <p>FORAM ANALISADAS INICIATIVAS REALIZADAS POR OUTRAS ORGANIZAÇÕES, NOMEADAMENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La Liga</li><li>• Euroleague</li><li>• Premier League</li><li>• Benfica</li><li>• Euro 2024</li><li>• SAP Garden</li></ul> <p>Algumas medidas são exemplos de boas práticas que podem ser utilizadas em Portugal</p> <p>LIGA PORTUGAL COMERCIAL</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>Euroleague- DATA TRANSFER</b> 3</p> <p><b>REGULAMENTO</b></p> <p>The clubs must ensure that they have obtained the relevant consent to transfer the personal data from their fan database to Euroleague Ventures, S.A. to be used with the sole purpose of Euroleague Ventures, S.A. which is to inform fans about products, services, news, raffles, tournaments and content of all types and events of Euroleague Basketball and its partners and receive commercial communications from Euroleague Basketball and the Euroleague partners.</p>  <p>LIGA PORTUGAL COMERCIAL</p> |
| <p><b>Fan Engagement Standard- Premier LEAGUE</b> 4</p> <p><b>CONCEITO</b></p> <p>O FES estabelece uma base para que todos os 20 clubes da Premier League. Os seus elementos principais incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Comités Consultivos de Adeptos (FABs):</b> Cada clube estabelece um FAB como um corpo consultivo para diálogo.</li><li>• <b>Oficial de Nível de Direção:</b> Um oficial de nível de direção nomeado deve supervisionar as iniciativas de envolvimento dos adeptos do clube.</li><li>• <b>Plano e Relatório Anual:</b> Os clubes são obrigados a publicar um Plano Anual no início de cada temporada e um relatório sobre as suas atividades.</li><li>• <b>Consulta sobre Ativos de Património:</b> Os clubes devem consultar os grupos de adeptos sobre assuntos relacionados com "ativos de património".</li><li>• <b>Temas Centrais:</b> O FES é sustentado por cinco temas: liderança e cultura, ouvir, colaborar e participar, partilhar, e aprender e melhorar.</li></ul> <p>LIGA PORTUGAL COMERCIAL</p> | <p><b>Sport Lisboa Benfica- Alojamento</b> 5</p> <p><b>CONCEITO</b></p> <p>O Benfica tem várias parcerias no país para oferecer descontos de alojamento para os seus adeptos. O desconto varia consoante o facto de ser sócio ou não sócio.</p> <p>Seria interessante que fosse regulamentado, como obrigatório, em que todos os clubes tivessem de realizar uma parceria com pelo menos 1 alojamento ao seu redor.</p>  <p>LIGA PORTUGAL COMERCIAL</p>                                                                                                                               |
| <p><b>Euro 2024- Transporte</b> 6</p> <p><b>PROCEDIMENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Adepto adquire o bilhete através da aplicação</li><li>2. A promoção era ativada através da aplicação oficial da UEFA- adeptos faziam o login utilizando o endereço de e-mail usado para comprar o bilhete de jogo.</li><li>3. Cada bilhete de jogo digital dava acesso a um "Fan Pass". Este passe aparecia na app.</li><li>4. O bilhete, dava acesso gratuito aos transportes públicos regionais e locais durante 36 horas em redor do jogo.</li></ol>  <p>LIGA PORTUGAL COMERCIAL</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p><b>LaLiga + XS2Event</b> 7</p> <p><b>CONCEITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A LALIGA - competição com alcance global;</li><li>• Os clubes pensam em todos os seus adeptos;</li><li>• LALIGA chegou a um acordo com a XS2Event;</li><li>• Plataforma de venda de bilhetes: ajuda a fornecer acesso a eventos para mais de 150 agências de viagens/turismo em mais de 89 países.</li></ul>  <p>LIGA PORTUGAL COMERCIAL</p>                                                                                                                                         |

## Conceito

- Infraestrutura com camada digital que cobre toda a jornada do adepto (parqueamento, bilhética, navegação, F&B). Colaboração entre a SAP, o FC Bayern (em particular a secção de basquetebol), o Red Bull München e a consultora de design e tecnologia Futurice.

## Funcionalidades

**Bilhetes eletrónicos:** Os adeptos utilizam bilhetes eletrónicos, que são validados através de leitura digital.

**Navegação no estádio:** A infraestrutura digital auxilia os adeptos a moverem-se dentro da arena.

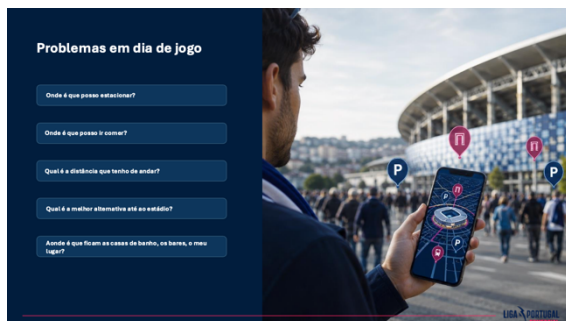
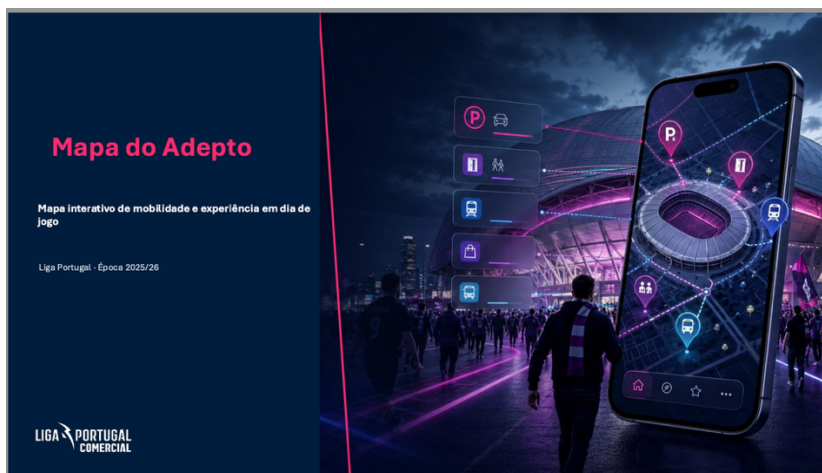
**Serviços de alimentação e bebidas (F&B):** As opções gastronómicas são geridas digitalmente, permitindo uma experiência de serviço mais eficiente e a utilização de sistemas de pagamento ou pré-encomenda.

**Conteúdo personalizado:** A experiência pode ser adaptada, com a utilização da tecnologia para criar e exibir conteúdo relevante para os adeptos, como mostrado num estudo de caso.

- Europa está muito longe do patamar das competições americanas no que diz respeito ao tema do fan experience;
- Todas as federações e clubes procuram obter maior número de dados para atuar de uma forma mais informada;
- O futuro passa pela digitalização dos processos e pelas infraestruturas;

Fonte: autoria própria.

## • Mapa do adepto:



### Ponto de partida: Guia do Adepto atual

A informação já existe, mas não é acessível a todos os pontos de partida.

#### 2. O CAMINHO ATÉ AO ESTÁDIO

##### 2.1. TRANSPORTES PÚBLICOS

| Modalidade    | Estação              | Tempo de viagem |
|---------------|----------------------|-----------------|
| Metropolitano | Estação de São Bento | 15 minutos      |
| Autocarro     | Estação de São Bento | 10 minutos      |

##### 2.2. CARRO

| Modalidade    | Estação              | Tempo de viagem |
|---------------|----------------------|-----------------|
| Autocarro     | Estação de São Bento | 10 minutos      |
| Metropolitano | Estação de São Bento | 15 minutos      |

#### O que já existe?

- Informação operacional concentrada por estádio.
- Conteúdo útil sobre transportes, carro, bilhética, serviços e regras.
- Base adequada para uniformizar a experiência do adepto.

#### Limitações principais

- Formato documental (PDF) pouco adequado ao uso em dispositivos.
- Difícil localizar rapidamente parques, pontos, áreas cobertas e serviços.
- Não apoia a decisão em tempo real sobre estacionamento.

#### Oportunidade

Converter cada item do guia do adepto em pontos pesquisáveis no mapa

### Um guia estático tornado numa ferramenta de decisão

A proposta transforma informação útil em informação acionável no momento de deslocação.

#### Tese do projeto

O Guia do Adepto deve evoluir de um documento informativo para uma plataforma que ajude o adepto em toda a jornada do dia de jogo: desde o momento que sai de casa, até ao momento em que retorna.



### Aproveitamento do site de boleias

Utilizar uma plataforma já existente como ponto de partida para integrar o Mapa do Adepto e novas camadas de mobilidade.

Transformar o site de boleias numa porta de entrada para uma solução mais completa de mobilidade em dia de jogo.

#### Base já existente

- Aprovar a estrutura digital, a lógica de deslocação e a relação entre o adepto.

#### Mapa integrado

- Adicionar estacionamento, meeting points, transportes, pontos e pontos de partida.

#### Menor custo inicial

- Evitar criar uma aplicação de raio e testar a solução de forma mais rápida.

O site de boleias pode evoluir para uma ferramenta mais abrangente, capaz de apoiar toda a deslocação do adepto

### Mapa do Adepto – Informação Necessária

Um mapa interativo por estádio, com informação essencial do guia em camadas de fácil consulta.

1

Mobilidade

Autos, bicicletas, metrô, ônibus

1

Estacionamento

Parques, áreas públicas, mobilidade urbana

1

Serviços

Loja, restauração, farmácias, serviços

1

Acessos exteriores

Estádio, parque, academia, biblioteca

1

Mapeamento dentro do estádio

Estádio do Sport Lisboa e Benfica

### Funcionalidade diferenciadora

Integração Parkopedia/API para apresentar informação preditiva e orientar a decisão do adepto.

**Como aparece no mapa**

Alta probabilidade

Chegar com segurança a estacionamento

Média probabilidade

Estacionamento difícil, mas com risco

Baixa probabilidade

Risco de não encontrar estacionamento

O adepto consegue perceber antecipadamente quais são as zonas com maior probabilidade de estacionamento disponível

### Notificações que orientam o adepto

Alertas em tempo real que direcionam o adepto para os pontos de interesse certos.

- Notificação em tempo real**  
Informação útil no momento certo.
- Locais de interesse**  
Meeting points, food and beverage, portas, serviços e parques.
- Direção imediata**  
Percursos recomendados até ao destino.

O adepto recebe alertas que o orientam ao longo de toda a jornada

### Modelo de financiamento e ativação

A presença dos parceiros deve acrescentar utilidade, não ruído publicitário.

**Princípio da Integração**

Cada parceiro entra no mapa como ponto de serviço relevante para o adepto, ajudando a financiar desenvolvimento, manutenção e expansão

Rapax

parque, estacionamento, edifícios, ruínas

SuperBuck

parque de estacionamento, serviços, atrações

Câmaras

dados públicos, mobilidade, gestão municipal

Exemplo: pontos úteis próximos do estádio, com informação comercial contextualizada

### Modelo colaborativo

A Liga coordena, parceiros, clubes, câmaras e universidade alimentam a solução.

### Modelo de implementação

Reduzir risco através de um piloto controlado e escalável.

- 01 Levantamento**  
Liga e câmaras recolhem dados base
- 02 Protótipo - SIG**  
universidade cria modelo geográfico
- 03 Integração**  
Parkopedia API e dados base
- 04 Formato Piloto**  
Final Four 2027
- 05 Escala**  
região metropolitana com maiores receitas

### 01 Levantamento

Recolha e organização da informação necessária para construir o mapa do adepto.

**Guia do Adepto**  
 Informação já existente sobre acessos, estacionamentos, lojas, serviços e recomendações ao adepto

**Câmaras Municipais**  
 Informação cedida sobre pontos de estacionamento, mobilidade, eventos em dias de jogo

**Parceiros**  
 Informação sobre pontos de serviço, lojas, como pontos de combustível, restauração, atrações, lojas e outros locais relevantes

### 02 Protótipo - SIG

Contatar entidades académicas para criar um modelo capaz de mapear dados que ainda não estão georreferenciados.

**1 Contatar Faculdades**  
 Identificar universidades com mestrados em SIG para apoiar o componente técnico e metodológico do projeto

**2 Criar modelo SIG**  
 Integrar a informação SIG mapeada no Guia do Adepto em pontos georreferenciados. Adicionar pontos de interesse de parceiros, lojas de desenvolvimento, locais e mapeamento dentro do estádio

**3 Validar protótipo**  
 Realizar o protótipo no estádio de Lisboa

Exemplos de instituições a contactar:

- NOVA IMS - Faculdade de Engenharia da Universidade Nova de Lisboa
- Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa - SIG e Ordenamento do Território
- ISCTE - Universidade Nova de Lisboa - SIG e Ordenamento do Território
- Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Alameda - Engenharia de Informação Geográfica

Criar um modelo replicável de mapeamento dos dados, tornando-os georreferenciados.

### 03 Integração

Ligação entre os dados mapeados, fontes externas e a plataforma digital do Mapa do Adepto.

**Pontos mapeados**  
 Integração de entradas, parques, transportes, serviços, parceiros e pontos de interesse

**Parkopedia / API**  
 Dados de estacionamento, disponibilidade estimada e probabilidade de encontrar lugar

**Plataforma existente - Site de Boleias**  
 Aproveitamento do site de boleias

### 04 Formato Piloto

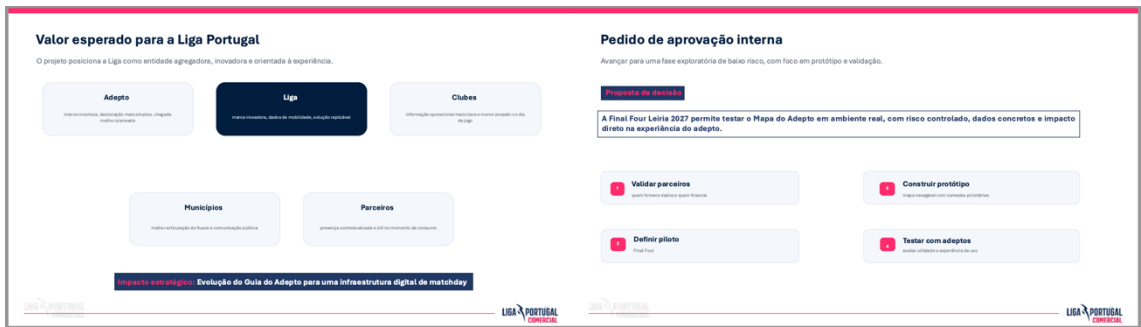
Testar o Mapa do Adepto num contexto real, antes de avançar para uma implementação alargada.

**Evento-piloto**  
 Aplicação em contexto real, com operação controlada

**Objetivo do teste**  
 Validar utilização na destinação, acesso e integração do adepto

**Âmbito inicial**  
 Mobilidade, estacionamento, entradas e pontos de interesse

**Final Four 2027**  
evento piloto



Fonte: autoria própria.

- **Conceptualização da FanZone:**

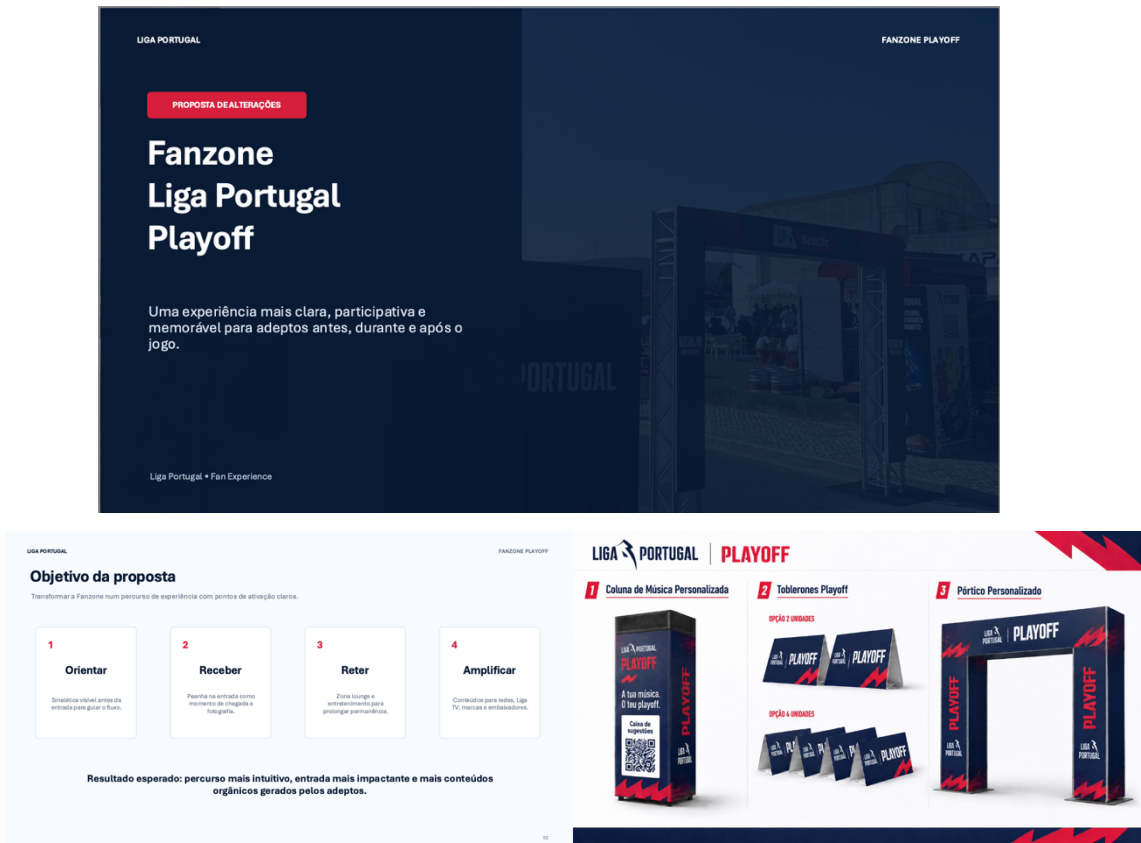




Tabela 18-Cargo ou função do inquirido.

| Cargo ou Função do inquirido       |
|------------------------------------|
| Diretor de comunicação e marketing |
| Diretor geral                      |
| Presidente                         |
| Match day support consultant       |
| Marketing e Ticketing              |
| Diretor de Marketing               |
| Administrativo/OLA                 |
| Diretora Segurança e Logística     |
| Diretor de Segurança               |
| Departamento de Marketing          |

Fonte: autoria própria.

- **Questionário realizado a Sociedades Desportivas:**

Experiência do Adepto - perceção da qualidade e pontos de melhoria da Liga Portugal

Caro(a) participante,

Chamo-me Gonçalo Vale e no âmbito do meu estágio curricular no Departamento de Fan Experience da Liga Portugal e como parte integrante do Mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP), estou a desenvolver um estudo focado na análise da qualidade dos serviços e processos deste departamento.

Este questionário assume o formato de uma **entrevista escrita**, composta por **9 questões**. O objetivo é recolher a sua visão crítica e detalhada sobre a perceção de qualidade do serviço prestado, bem como identificar pontos de melhoria estratégica.

Notas:

- A sua participação é fundamental para o sucesso desta investigação académica e para o desenvolvimento contínuo da Liga Portugal.

- Conforme detalhado no Termo de Consentimento, as respostas são **anónimas**, sendo apenas identificado o Clube e o Cargo para fins de análise estatística.
- O foco da análise é a **relação institucional** entre o Departamento de Fan Experience e as Sociedades Desportivas.

Agradeço antecipadamente a sua disponibilidade e o seu contributo estratégico.

### **Consentimento informado:**

Ao responder a este questionário, o(a) participante declara estar consciente e concordar com os seguintes pontos:

É garantido o anonimato da identidade do entrevistado. O seu nome próprio não será revelado em qualquer fase da divulgação dos resultados.

Para fins de análise e categorização do estudo, serão utilizados e citados apenas os seguintes dados institucionais: nome da Sociedade Desportiva e cargo/função.

A participação é voluntária, podendo o respondente desistir do preenchimento a qualquer momento antes do envio final. As informações serão tratadas de forma agregada para fins académicos.

Ao clicar em “Sim, aceito e desejo prosseguir”, o participante confirma que compreende estas condições e autoriza a utilização dos dados para os fins descritos.

### **Secção 1: Identificação institucional**

1. Indique a Sociedade Desportiva que representa.

---

2. Qual o seu cargo ou função?

---

### **Secção 2: Questionário de investigação**

Por favor, responda às questões abaixo com base na sua experiência e vivência na organização.

1. No cumprimento das diretrizes da Liga Portugal, onde identifica os maiores conflitos entre as exigências de uniformização central, regulamentadas, e a autonomia da Sociedade Desportiva em criar uma experiência autêntica?

- 
- 
- 
2. Quando a Liga Portugal pede dinâmicas, qual é a facilidade de resposta da Sociedade Desportiva para as colocar em prática? Considera que estas propostas são realistas face à vossa estrutura operacional?

- 
- 
- 
3. Considerando a jornada completa do adepto - pré-jogo, serviço e pós-jogo - de que forma a participação dos adeptos em experiências de entretenimento contribui para aumentar o valor percebido do produto? Em que áreas a Liga Portugal poderia dar mais suporte para que estas ações fossem mais recorrentes?

- 
- 
- 
4. Tendo em conta os fatores de atração ao estádio, sente que as exigências da Liga Portugal em termos de conforto e segurança são adequadas ao nível do futebol profissional em Portugal? Se não, que pontos considera cruciais serem alterados?

- 
- 
- 
5. Considera que o investimento em experiência do adepto, através de infraestruturas, entretenimento e serviços, é percecionado pela Sociedade Desportiva como um custo operacional ou como um investimento estratégico? De que forma é que a melhoria destes padrões pode contribuir para aumentar o valor comercial da competição e a sustentabilidade económica da vossa Sociedade Desportiva a longo prazo?

6. Como avalia o impacto do projeto de Plano de Incentivos na motivação da Sociedade Desportiva para elevar os padrões operacionais? Quais considera serem os aspetos a melhorar por parte da Liga Portugal neste plano?

---

---

---

7. De que forma os workshops promovidos pela Liga Portugal têm contribuído para a capacidade de partilhar conhecimento?

---

---

---

8. Se aderiu, qual tem sido a perceção acerca do contributo do programa de voluntários na melhoria da experiência do adepto e na fluidez das operações? O que considera que deve ser melhorado? Se não aderiu, quais foram as principais barreiras ou motivos para a não adesão?

---

---

---

9. De um modo geral, em que medida estas iniciativas (Plano de Incentivos, workshops e Programa de Voluntários) reforçam o vosso sentimento de confiança na estratégia da Liga Portugal? Considera que deverá existir confiança mútua na partilha de dados de satisfação dos adeptos, ou considera que deverá ser apenas o promotor porquê?

---

---

---