

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA ACRESCENTAR
VALOR À OFERTA DIRIGIDA A SEGMENTOS *PREMIUM* DE
CLUBES DE FUTEBOL:

O RED PASS DO SPORT LISBOA E BENFICA

Tiago André Pereira

PROJETO DE MESTRADO EM GESTÃO

Orientadora:

Mestre Isabel Soromenho Sequeira, Assistente Convidada, ISCTE Business
School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Co-orientador:

Mestre Nuno Reis Teixeira, Professor Convidado nos Mestrados Executivos em
Marketing do INDEG/ISCTE-IUL

ABRIL 2013

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA ACRESCENTAR
VALOR À OFERTA DIRIGIDA A SEGMENTOS *PREMIUM* DE
CLUBES DE FUTEBOL:

O RED PASS DO SPORT LISBOA E BENFICA

Tiago André Pereira

PROJETO DE MESTRADO EM GESTÃO

Orientadora:

Mestre Isabel Soromenho Sequeira, Assistente Convidada, ISCTE Business
School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Co-orientador:

Mestre Nuno Reis Teixeira, Professor Convidado nos Mestrados Executivos em
Marketing do INDEG/ISCTE-IUL

ABRIL 2013

Dedicado aos verdadeiros CAMPEÕES da minha vida:

Mãe e Pai.

Agradecimentos

O caminho faz-se caminhando e eu estou muito grato a todas as pessoas que, de alguma forma, me ajudaram a dar mais este passo. O vosso contributo motivou-me, guiou-me e, acima de tudo, permitiu-me aprender e apreciar verdadeiramente esta etapa. Portanto:

Agradeço à minha Isabelinha, pela inabalável confiança. Pelas palavras. Pelos valores. Pela dedicação. És a minha “Campeona”!

Agradeço-te, Anita, pelo incentivo e suporte. Tenho o teu carinho bem gravado!

Obrigado, Ju, por me mostrares, uma vez mais, que a distância não distancia...

Estou muito grato a todos os meus amigos, aqueles que realmente se preocuparam e contribuíram para este momento, comprovando que a amizade faz sempre sentido. Destaco a ajuda do Gonçalo, do Pedro, do Pirão, do Sérgio e do Tomek na etapa da recolha dos dados. Sem vocês, este trabalho nunca teria sido o que eu ambicionava: obrigado!

Estou sinceramente agradecido ao Dr. Miguel Bento e ao Dr. Henrique Conceição, do S.L. Benfica, pela oportunidade concedida. A João Duarte e Tânia Conchinha, também do clube, agradeço a receptividade e o acompanhamento.

Finalmente, um franco obrigado a duas pessoas fundamentais em todo o trabalho: à Professora Isabel Sequeira, acima de tudo pela capacidade de me perceber tão bem e de transformar os momentos de trabalho em conversas agradáveis; Ao Professor Nuno Reis Teixeira, pela disponibilidade, paciência e conhecimentos, que me permitiram aprender e avançar de forma... monumental!

Índice

PARTE 1 – ENQUADRAMENTO	1
1. Definição do contexto do problema	1
2. A indústria do desporto e o marketing desportivo	2
2.1. O Marketing de serviços	4
2.2. O Marketing relacional.....	8
2.3. A marca	9
3. O Consumo e o <i>self</i>.....	10
3.1. O consumidor desportivo.....	11
3.2. A identidade dos fãs	14
3.3. Motivações para assistir a eventos desportivos.....	17
3.3.1. A satisfação com a experiência de consumo.....	17
3.3.2. Segmentação.....	18
4. Os adeptos detentores de bilhetes de época.....	19
4.1. Satisfação dos adeptos detentores de bilhete de época.....	21
5. Quadro concetual de referência	23
5.1. Motivações para assistir a jogos do Benfica ao vivo.....	24
5.2. Decisão de compra do Red Pass	24
5.3. Satisfação com o Red Pass	25
6. Metodologia.....	26
6.1. Opções metodológicas	26
6.2. Universo e amostra	27
6.3. Procedimentos.....	27
6.4. Variáveis de investigação	28
6.5. Análise de Dados.....	30
PARTE 2 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	31
7. Análise da informação.....	31
7.1. O Sport Lisboa e Benfica	31
7.2. Sócios do S.L. Benfica	32
7.3. O Red Pass	33
8. Apresentação de Resultados	36
8.1. Caraterização da amostra.....	36
8.1.1. Idade e Sexo	36

8.1.2.	Escolaridade e Situação Profissional	37
8.1.3.	Residência.....	38
8.2.	Relação com o clube	39
8.2.1.	Tipos de Red Pass	39
8.2.2.	Dedicação	40
8.3.	Comportamentos dos adeptos	42
8.3.1.	Deslocações.....	42
8.3.2.	Lealdade	43
8.3.3.	Identificação com o Sport Lisboa e Benfica	47
8.3.4.	Assistência a jogos de futebol	50
8.4.	O Red Pass	55
8.4.1.	A decisão de compra.....	55
8.4.2.	Significado do Red Pass	60
8.4.3.	Avaliação do Red Pass	64
8.5.	Satisfação com o Red Pass	68
8.5.1.	Contributos para a satisfação.....	69
8.5.2.	Determinantes gerais para a satisfação (Análise da Rede Neuronal).....	72
8.5.3.	A construção da satisfação.....	75
PARTE 3 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS		76
9.	Implementação	76
9.1.	O contexto do Marketing Desportivo	76
9.2.	As motivações para assistir a jogos do Benfica ao vivo.....	77
9.3.	A decisão de compra do Red Pass.....	78
9.4.	O significado, avaliação e satisfação que decorrem do consumo do Red Pass.....	78
9.5.	Formas de implementação	80
10.	Conclusões.....	84
10.1.	Implicações para o Marketing e para a Gestão	85
10.2.	Implicações para o Sport Lisboa e Benfica	86
10.3.	Limitações da investigação	87
Bibliografia.....		88
Lista de anexos.....		94

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo para a definição dos preços de bilheteira (Adaptado de Dionísio, 2009 e Sá e Sá, 2009).....	7
Figura 2 - Modelo conceptual resultante da revisão da literatura.....	23
Figura 3 - Evolução dos emblemas do Sport Lisboa e Benfica.....	31
Figura 4 - Receitas com lugares cativos da Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD, de 2004 a 2012.	34
Figura 5 - Distribuição das faixas etárias da amostra (em %).....	37
Figura 6 - Distribuição dos sexos por faixas etárias (em %).....	37
Figura 7 - Distribuição da escolaridade por situação profissional (em %).....	38
Figura 8 - Áreas de residência da amostra (em %, segundo classificação INE).....	38
Figura 9 - Distribuição das tipologias de Red Pass (em %).....	39
Figura 10 - Distribuição de tipologias de Red Pass por bancadas (em %).....	40
Figura 11 - Distribuição da antiguidade da condição de associados, por tipologia de produtos (em %).....	40
Figura 12 - Distribuição da antiguidade do Red Pass, por antiguidade de associado (em %).....	41
Figura 13 - Distribuição da antiguidade do Red Pass, por tipologias (em %).....	41
Figura 14 - Distribuição dos tempos médios de deslocação para o estádio (em %).....	42
Figura 15 - Distribuição da duração do trajeto para o estádio, por morada (em %).....	43
Figura 16 - Total de pessoas que acompanham, habitualmente, o detentor de Red Pass aos jogos (em %).....	43
Figura 17 - Distribuição dos tempos de entrada no estádio, por faixa etária (em %).....	44
Figura 18 - Distribuição da assistência aos jogos no estádio em função do tipo de Red Pass, por frequências.....	45
Figura 19 - Presenças nos jogos das competições europeias, no estádio (em %).....	45
Figura 20 - Distribuição das assistências a jogos das competições europeias, por tipologias de Red Pass (em %).....	46
Figura 21 - Concordâncias com a possibilidade de recomendação, por tipologias de Red Pass (em %).....	46
Figura 22 - Concordâncias com a possibilidade de renovação do produto, por tipologias de Red Pass (em %).....	47
Figura 23 - Importância do Benfica no estilo de vida, por sexo, faixas etárias e tipos de Red Pass (em %).....	48
Figura 24 - Importância da compra de produtos do Benfica, por sexo, faixa etária e tipos de Red Pass (em %).....	49
Figura 25 - Identificação (Giulianotti) em função das médias de respostas obtidas para as duas variáveis.....	50
Figura 26 - Importância das variáveis para a decisão de assistir ao jogo de futebol, por médias.....	51
Figura 27 - Importância das variáveis para a assistência ao jogo de futebol, por médias de tipologia de Red Pass.....	52
Figura 28 - Importância das variáveis para a decisão compra do Red Pass, por médias.....	56
Figura 29 - Importância das variáveis para a decisão compra do Red Pass, por médias de tipologia de Red Pass.....	56
Figura 30 - Importância das variáveis para a definição do significado do Red Pass, por médias de tipologia de Red Pass.....	60
Figura 31 - Importância das variáveis para a definição do significado do Red Pass, por médias de tipos de identificação.....	61
Figura 32 - Variáveis para a avaliação do Red Pass, por médias.....	64

Figura 33 - Avaliação do Red Pass em função da antiguidade, por médias	65
Figura 34 - Concordância com as variáveis para a definição da satisfação com o Red Pass, por médias	68
Figura 35 - Motivações para assistir a jogos de futebol ao vivo, por médias de fatores (ACP).....	72
Figura 36 - Contributos relativos para a variável recomendação (Satisfação)	73
Figura 37 - Contributos relativos para a variável repetição (Satisfação)	74
Figura 38 - Contributos relativos para a variável reforço (Satisfação).....	74
Figura 39 - Contributos relativos dos fatores (ACP) para a Satisfação.....	75
Figura 40 - Ordenação dos contributos para a Satisfação com o Red Pass, resultantes da investigação empírica.....	79
Figura 41 - Proposta de Implementação	83

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Particularidades da realidade do marketing desportivo	3
Tabela 2 - A prestação de serviços: elementos, avaliação e qualidade	5
Tabela 3 - Tipologias de identificação, segundo Giulianotti (2002)	16
Tabela 4 - Oferta de bilhética por segmento, Dionísio (2009)	18
Tabela 5 - Critérios fundamentais de observação comportamental (Stewart <i>et al.</i> , 2003).....	19
Tabela 6 - Vantagens dos bilhetes de época (Sá e Sá (2009) e McDonald (2010))	20
Tabela 7 - Análise Fatorial Exploratória (ACP) dos motivos para assistência a jogos de futebol ao vivo	53
Tabela 8 - Análise de clusters face aos motivos para assistir ao jogo	54
Tabela 9 - Análise Fatorial Exploratória (ACP) da decisão de compra do Red Pass	58
Tabela 10 - Análise de clusters face à decisão de compra do Red Pass	59
Tabela 11 - Análise Fatorial Exploratória (ACP) do significado do Red Pass.....	62
Tabela 12 - Análise de clusters face ao significado do Red Pass	63
Tabela 13 - Análise Fatorial Exploratória (ACP) da avaliação do Red Pass	66
Tabela 14 - Análise de clusters face à avaliação do Red Pass.....	67
Tabela 15 - Análise de clusters, face à relação global com o Red Pass	70

Sumário

O desenvolvimento da indústria desportiva e das práticas de gestão aplicadas neste contexto amplificam a necessidade de geração de informação e conhecimento sobre os perfis de consumidores dos seus produtos.

A investigação visa conhecer os consumidores do Red Pass, o bilhete de época do futebol do Sport Lisboa e Benfica, e perceber de que modo a oferta que lhes é dirigida pode ser aprimorada. Para conhecer as motivações e necessidades deste segmento, desenvolveu-se um questionário que permitiu recolher informações sobre uma amostra composta por 149 indivíduos, com uma idade média de 49,9 anos, sócios do clube e detentores de Red Pass.

Os resultados mostram que os indivíduos são fortemente motivados pelo seu próprio património emocional e pelo significado da compra, mas que não negligenciam uma análise racional da oferta. Fundamentalmente, percebem estes produtos como um facilitador do sentimento de pertença e uma oportunidade para participar num ambiente que consideram coerente com a visão que têm da sua própria identidade.

Concluiu-se que uma aposta sustentada no reconhecimento e valorização dos sócios deverá ser considerada elementar no desenvolvimento futuro do Red Pass. Isto permitirá acrescentar valor à oferta atual através de um enfoque na relação e na satisfação de cada um dos consumidores, que sentirão que as suas necessidades são cada vez mais e melhor satisfeitas, criando barreiras à sua saída.

As recomendações apresentadas contribuem para uma melhor interpretação do consumo no contexto do marketing desportivo, destacando as complexas e dinâmicas relações que o clube deve cuidar de gerir e avaliar permanentemente.

Palavras-chave: Marketing Desportivo; Produtos Desportivos; Mercados de Subscrição Anual; Bilhete de época; Processo de Tomada de Decisão; Comportamento do Consumidor; Satisfação do Consumidor;

Classificações no sistema JEL:

M31 – Marketing;

L83 – Industry Services: Sports

Abstract

The development of the sports industry as well as of the management practices applied in this context, highlight the need to report information and to deepen the knowledge about the consumers' profiles of its products.

This research aims to know the consumers who hold Red Pass, the Sport Lisboa e Benfica's football season ticket, and comprehend how the offer addressed to them may be enhanced. In order to learn about the motivations and needs of this segment, a survey was developed. The information was provided by a sample composed by 149 individuals with an average age of 49.9 years old, all of them club members and Red Pass holders.

The results show that individuals are strongly motivated by their own emotional heritage and by the significance of the purchase, although they do not neglect therefore a rational analysis. Fundamentally, they perceive these products as facilitators of the sense of belonging and an opportunity to participate in an environment they consider coherent with the understanding of their own identity.

It was concluded that a sustained commitment in recognition and thankfulness of these members should be considered in the future development of Red Pass. This would add value to the current offer by focusing on the relationship and the satisfaction of each consumer, who would feel that their needs are increasingly and better satisfied, creating barriers to their exit.

The presented recommendations may contribute to a better interpretation of sport spectator consumption behavior, and additionally highlight the complex and dynamic relationships that clubs should take care of, manage and evaluate permanently.

Keywords: Sports Marketing; Sports Products; Subscription Markets; Season Tickets; Decision Making; Consumer Behavior; Consumer Satisfaction.

JEL Classification System:

M31 – Marketing;

L83 – Industry Services: Sports

Sumário Executivo

A influência do futebol nas sociedades modernas, particularmente na realidade nacional, legitima que sobre ele sejam elaborados diversos estudos e considerações. Aquele que historicamente tem sido um desporto de adesão massiva, transformou-se progressivamente, representando hoje uma indústria destacada no panorama português. A sua implicação económico-social é inegável, o que obrigou os clubes a adaptarem-se e evoluírem em função do(s) mercado(s) de que dispõem. A própria condição de adepto acompanhou a transfiguração do desporto e está, atualmente, muito dependente das relações emocionais e comerciais que os indivíduos mantêm com o clube.

Considerando a realidade dos clubes nacionais e a grandeza da massa humana que os segue, concluiu-se que este projeto se deveria focar no Sport Lisboa e Benfica. A grande dimensão do clube implica uma reflexão aprofundada sobre as estratégias de atuação, o que justifica um estudo académico detalhado. Nesse sentido, definiu-se que os sócios detentores de lugares de época no estádio (através do “Red Pass”) seriam aqueles que permitiriam desenvolver um trabalho mais estruturado e consistente com as necessidades do clube. O fato de representarem um tipo de público específico, com presença garantida nos dias dos eventos e, logo, uma particular disponibilidade para consumir, permite que, através de um exercício de investigação e análise, se perceba qual o perfil deste segmento *premium*.

A investigação iniciou-se com um trabalho de contextualização e reconhecimento das particularidades que estas organizações enfrentam na definição das suas políticas de gestão. O desporto, considerado um subproduto da indústria do entretenimento, apresenta especificidades únicas, que lançam aos responsáveis dos clubes desafios singulares, sobretudo por não poderem controlar o resultado final do produto *core* da indústria, o jogo, já que este depende da performance desportiva. Assim sendo, cabe a quem se responsabiliza pela administração de um clube de futebol desenvolver propostas de valor que minimizem o impacto de eventuais fracassos desportivos, permitindo que as relações estabelecidas com os adeptos/consumidores perdurem e se reforcem, ao longo do tempo. Desenvolver estas relações depende, fundamentalmente, da capacidade para conhecer e perceber as motivações e interesses destes adeptos, já que só assim se poderá delinear um plano de oferta que consiga satisfazê-los consistentemente. A esse propósito, importa considerar que os indivíduos consomem os produtos desportivos, em geral, para realizar as suas necessidades de bem-estar:

por um lado, procuram desenvolver a sua própria identidade, consumindo produtos coerentes com aquilo em que acreditam e por outro, pretendem que os atos de consumo sirvam para os alocar socialmente.

O consumo específico de produtos como o Red Pass insere-se numa categoria de mercado com condições muito próprias. A compra de bilhetes de época, por subscrição anual, demonstra uma predisposição muito particular para o consumo: a adesão representa um compromisso, por um determinado período, em que o cliente revela a sua vontade de vir a estar presente e participar em eventos a decorrer ao longo desse intervalo temporal (épocas desportivas). A venda exclusiva destes produtos a sócios do clube permite destacar que o vínculo com o clube é, à partida, intenso e que as ambições dos indivíduos têm um forte cariz emocional.

Para desenvolver a investigação e considerando as particularidades da realidade a estudo, estruturou-se um plano de trabalho que visava determinar três tópicos considerados fundamentais na relação dos indivíduos com o Red Pass: primeiro, pretendemos perceber quais as motivações destes indivíduos para assistir aos jogos de futebol ao vivo, no Estádio da Luz, já que essa é a natureza primária do bilhete de época; Conhecendo estas determinantes, propusemo-nos a identificar os principais fatores influenciadores da decisão de compra do Red Pass e qual o significado que este assume para os detentores, por forma a proceder a uma correta interpretação da relação; Finalmente, tendo estes dados presentes, quisemos concluir quais os fundamentos essenciais para a satisfação global destes adeptos. Da relação de todas as variáveis foi possível extrair orientações estratégicas que permitam acrescentar valor à oferta. A operacionalização deste trabalho de investigação baseou-se na distribuição de um questionário, em dois dias de jogo, no estádio do Benfica, permitindo a recolha de dados referentes a uma amostra de 149 indivíduos sócios do clube e detentores de Red Pass.

O desenvolver de todo o processo de trabalho visou atingir um momento de desenvolvimento de uma proposta de implementação, em função das principais conclusões obtidas. Do estudo empírico concluiu-se que a composição da oferta do Red Pass atual é muito valorizada pelos adeptos, já que há um elevado grau de satisfação generalizada. Para além disso, as grandes taxas de assistência aos jogos demonstram que estes indivíduos efetivamente usufruem do produto. De um modo geral, a investigação permitiu identificar que a satisfação destes adeptos está muito relacionada com os significados que atribuem ao Red Pass:

fundamentalmente, os indivíduos encaram-no como uma ferramenta de inclusão social, que lhes possibilita inscrever e moldar a sua identidade através de um ambicionado sentimento de pertença e de participação nos momentos de maior expressão e celebração da ligação emocional ao clube.

Estas conclusões permitiram direcionar o caminho para o desenvolvimento futuro da oferta: é muito importante que o clube mantenha esta lógica de construção da proposta de benefícios, que vem satisfazendo o segmento-alvo, mas é fundamental que o acrescentar de valor se baseie numa atitude institucional de reconhecimento e valorização do contributo destes indivíduos. Percebendo que há espaço para suprir as suas necessidades de realização individual, as orientações estratégicas aqui apresentadas foram sustentadas nas características que definem os quatro *clusters* identificados, quando considerada a relação global destes adeptos com o Red Pass. As diferentes expectativas e intenções destes subgrupos permitiram concluir que o clube deve apostar numa estratégia integrada e una, dirigida a todo o segmento, que incorpore programas de promoção da socialização, da valorização do apoio, da interatividade e da diferenciação. Tal poderá ser conseguido através do reforço de um eixo basilar: o enfoque no reconhecimento dos adeptos que aderem ao produto permitirá que estes se sintam mais estimados, o que conduzirá a um reforço da relação com o clube, com a marca e com os seus produtos, promovendo o seu desenvolvimento de forma sustentável.

PARTE 1 – ENQUADRAMENTO

1. Definição do contexto do problema

A evolução do desporto em Portugal tem confirmado o futebol como o rei das modalidades. Pelo incontornável impacto mediático e social que o caracteriza, merece, cada vez mais, um olhar atento por parte das ciências académicas, nomeadamente a da Gestão. O contínuo crescimento das receitas em todos os níveis da indústria e com todos os produtos desportivos (Kotler *et al.*, 2006) reforçam a necessidade de melhor estudar esta realidade. Segundo Dionísio (2009) esta tendência manifesta-se, sobretudo, no número de participantes ativos e na quantidade de informação publicada com regularidade. As transformações verificadas nos últimos anos aproximaram as organizações desportivas, particularmente os clubes de futebol, do conhecimento académico e científico, o que naturalmente se repercutiu no modo como estes são geridos (Adamson *et al.*, 2005). Há, no entanto, uma particularidade fundamental e evidente, na relação que estas organizações têm com os seus clientes, os adeptos: é que estes, ligados ao clube por uma complexa teia de emoções, distinguem-se claramente dos perfis de consumidores tradicionais (Neale *et al.*, 2006). De facto, como resultado da industrialização, da mobilidade social e dos decréscimos no impacto das instituições religiosas, muitos dos laços tradicionais declinaram. O desporto, por sua vez, permite aos indivíduos fazerem parte de um todo maior, sem requerer especiais capacidades técnicas ou conhecimentos (Branscombe e Wann; 1991).

A relação com o clube e as interações que podemos identificar dependem da gestão de um património emocional vincado. Reconhecer este encadeamento relacional obriga os clubes de futebol a um exercício de estudo e interpretação constante, do qual deve resultar uma análise detalhada da informação sobre os adeptos, que, finalmente, permita desenvolver estratégias pormenorizadas de atuação, baseadas num modelo de oferta que satisfaça, do modo mais eficiente possível, as expetativas e necessidades daqueles que são, no fundo, os seus clientes. É então fundamental perceber quais as motivações de um adepto de futebol: conhecer o porquê, o como e o quando do consumo e quais as variáveis que determinam o seu perfil. Só conhecendo o adepto em detalhe, com especial incidência na sua condição de consumidor, atual ou potencial, será possível desenhar estratégias organizacionais que o satisfaçam. Assim, impera a necessidade de conduzir um exaustivo processo de análise e reflexão, que permita conhecer, interpretar e finalmente, ditar as metas e métodos desejados e ao alcance dos clubes.

2. A indústria do desporto e o marketing desportivo

O desporto, enquanto forma de recreação e lazer, tem acompanhado a história da Humanidade e com o desenvolver das sociedades o interesse dos indivíduos por estas manifestações foi, também, progredindo. No início do séc. XX atinge um estado de importância massificada, principiando uma série de três gerações históricas da relação moderna das pessoas com o desporto: Na primeira metade do século, a Geração do Monopólio, marcada pela industrialização de poucos desportos, com uma emergente presença dos *media*; Até aos anos noventa, com o advento de novos desportos e a adequação às necessidades de programação dos *media*, dominou a Geração da TV. Posteriormente, e até aos dias de hoje, vigora a Geração dos *Highlights*, em que o adepto se torna o centro de ação e atuação, com a gradual sofisticação das estratégias de comunicação e das ferramentas tecnológicas. Esta evolução dos paradigmas socioculturais de relação com o desporto decorreu em paralelo com os desenvolvimentos nos formatos das próprias competições, já que, progressivamente, os adeptos foram conduzidos para um estado de acesso permanente a informações, produtos e experiências (Kotler *et al.*, 2006). O progresso desta ligação dos sujeitos com o desporto, em especial com o futebol, conduziu-o a um estado de “mercantilização” gradual, através do qual um objeto ou uma prática social adquire um valor ou sentido de mercado (Giulianotti, 2002). Averignou (2007) baseia-se nesta evolução para identificar cinco áreas fundamentais de interesse, do ponto de vista económico: a estrutura das competições e dos clubes, a procura, o financiamento, os mercados laborais específicos do setor e o mercado de *broadcasting*. A indústria do desporto define-se, então, como um grupo de organizações que produzem produtos e serviços, capazes de se substituírem entre si, com as mesmas características gerais, pelo que a indústria do desporto deve ser percebida como uma parte específica da indústria do lazer (Sá e Sá, 2009).

A evolução na comercialização dos produtos desportivos, na transição do amadorismo para um nível profissional e o ambiente intensamente competitivo da indústria do entretenimento, fizeram aumentar a necessidade de aplicar as ferramentas de planeamento de marketing (Kriemadis e Terzoudis, 2007), com um grau de customização e adaptação ao fenómeno desportivo (Sá e Sá, 2009). O Marketing destas organizações, é, por natureza, aplicado ao desporto, através do recurso aos seus princípios e processos tradicionais, empregados aos produtos desportivos e aos produtos não desportivos associados ao desporto (Dionísio, 2009; Fullerton e Merz, 2008; Shank, 2005). Trata-se, portanto, de uma ampliação do marketing,

através da interpretação dos conceitos originais e a sua aplicação a novos domínios (Sá e Sá, 2009).

O marketing desportivo define-se, então, em três processos relacionais fundamentais: os eventos desportivos, em que o espectador é consumidor; a prática desportiva, em que o consumidor é praticante e as atividades de patrocínio, que permitem a associação de empresas externas à natureza do próprio evento (Dionísio, 2009; Fullerton e Merz, 2008, Sá e Sá, 2009; Shank, 2005). Como em qualquer indústria, estas relações desenvolvem-se em função da procura, que, no caso do desporto, se caracteriza pelo interesse em ver o jogo ou ler sobre ele, comprar produtos associados e/ou seguir, a longo prazo, o desempenho e o percurso dos agentes e instituições desportivas (Borland e MacDonald, 2003). Considerando a inserção num mercado de entretenimento altamente concorrencial, as estratégias competitivas para atrair adeptos são cada vez mais audaciosas. O facto de as estratégias convencionais se revelarem muitas vezes desapropriadas e ineficazes, levando a desperdício de recursos e de laços relacionais com os adeptos (Kotler *et al.*, 2006), legitima o desenvolvimento de uma gestão de marketing adaptada à realidade do desporto, dotada das seguintes particularidades:

Tabela 1 – Particularidades da realidade do marketing desportivo

Caraterística	Lógica	Autor(es)
Efeito concorrencial	Natureza competitiva do desporto	Dionísio, 2009
Imprevisibilidade dos resultados	Originalidade de cada performance e evento	Dionísio, 2009; McDonald <i>et al.</i> , 2012; Tapp, 2004
Envolvimento do público	Participação influencia o ambiente e o próprio jogo	Borland e MacDonald, 2003; Dionísio, 2009; Sá e Sá, 2009
Veiculação de mensagens coletivas	Comunhão de valores e atitudes sociais	Sá e Sá, 2009
Impossibilidade de controlo da equipa de gestão	O jogo é o produto essencial e os responsáveis dos clubes não determinam o resultado	Dionísio, 2009; McDonald <i>et al.</i> , 2006; McDonald <i>et al.</i> , 2012; Sá e Sá, 2009; Tapp, 2004
Dimensão global	Novos meios e plataformas de acessos	Sá e Sá, 2009
Desporto enquanto ferramenta de marketing	Outras atividades que recorrem ao desporto, pela presença e visibilidade	Sá e Sá, 2009
Heterogeneidade	Do consumo e dos consumidores	McDonald <i>et al.</i> , 2012
Alto nível de escrutínio	Das performances desportivas e de gestão	McDonald <i>et al.</i> , 2012

A inevitabilidade da incerteza e imprevisibilidade do ambiente e dos eventos desportivos deve ser reconhecida pelos responsáveis de marketing dos clubes, permitindo o desenvolvimento de planos e comportamentos de reação adequados, pelo que é fundamental identificar e atentar em dois grandes grupos de contingências: internas (tudo o que é afetado pela gestão do clube, logo, controláveis pelos seus responsáveis) e externas, que a organização não controla (produtos concorrentes ou substitutos, os contextos social, cultural e tecnológico, o ambiente

físico, político, legal e regulatório, a economia e as tendências demográficas). (Dionísio, 2009; Kriemadis e Terzoudis, 2007; Shank, 2005)

A espontaneidade do desporto é uma das características fundamentais do seu enquadramento enquanto produto de entretenimento. Esta identidade concorre para promover uma cultura de *marketing orientation*, determinada pela necessidade das organizações desportivas perceberem o consumidor e lhe oferecerem um produto que satisfaça as suas necessidades, ao mesmo tempo que permita atingir os objetivos organizacionais (Sá e Sá, 2009; Shank, 2005). Esta orientação estratégica consegue-se, através de um processo de três etapas: a geração de inteligência ou análise da procura; a disseminação da inteligência, caracterizada pela preparação e envolvimento interno e finalmente, pela resposta à inteligência, que passa pela operacionalização das estratégias definidas em conformidade com a realidade apurada (Shank, 2005)

2.1. O Marketing de serviços

A preponderância do marketing de serviços no contexto desportivo é destacada por Shank (2005), que define o produto desportivo como um bem ou serviço, ou combinação dos dois, desenvolvido para fornecer benefícios aos espectadores, participantes ou patrocinadores. O produto *core* é, então, o jogo, ou o confronto entre duas equipas (Borland e MacDonald, 2003). No entanto, qualquer experiência num evento desportivo coloca o indivíduo perante inúmeras oportunidades de consumo de vários produtos da indústria, pelo que importa distinguir que os bens são tangíveis, físicos, standardizados, que permitem a armazenagem e a separabilidade (entre o bem e o serviço da sua venda) e que, por sua vez, os serviços são intangíveis, variáveis, perecíveis e inseparáveis do momento da sua venda (Shank, 2005).

Do ponto de vista do marketing desportivo, importa salientar que o sucesso das vendas depende muito das relações que envolvem o (potencial) consumidor: a imagem dos produtos e o seu posicionamento assumem uma importância extrema, já que cada produto deve contribuir, de forma coerente, para a promoção de uma determinada imagem e mensagem (Sá e Sá, 2009). A compra resulta não só das suas razões funcionais (demonstração de apoio), mas também das normas obrigatórias (rituais) e/ou da simbologia que transmitem. Logo, o comportamento de consumo está relacionado com o *linking value* dos produtos, ou seja, o seu consumo acontece para permitir ao adepto exprimir a sua identidade e salientar a sua presença socialmente (Lage, 2009). Assim, a socialização (pela interação do indivíduo com o ambiente e consigo próprio), o envolvimento com o clube (a níveis comportamental, cognitivo e

afetivo) e o nível de compromisso (intensidade da relação com o clube, que envolve energia, emoção, dinheiro e tempo) devem ser conceitos fundamentais na conceção e planeamento estratégico da oferta (Sá e Sá, 2009).

Um serviço desportivo é tipicamente intangível e os beneficiários são as pessoas, pelo que se considera que o seu valor não é efetivo enquanto o serviço não ocorre (Chelladurai e Chang, 2000; Eiglier e Langeard, 1991; Kotler, 2000; Tsitskari *et al.*, 2006). Para que isso suceda, há necessariamente, que cumprir dois requisitos: que haja disponibilização de material e pessoal da empresa e que o cliente tenha necessidade do serviço (satisfazendo-o pelo recurso à empresa que o presta). A Tabela 2 permite resumir o modelo global de uma prestação do serviço, já que expõe não só os elementos que participam no processo, como também os critérios de avaliação dos consumidores e ainda as principais dimensões da qualidade percebidas, de forma una e integrada, pelos adeptos.

Tabela 2 - A prestação de serviços: elementos, avaliação e qualidade

Elementos participantes (Eiglier e Langeard, 1987; Sá e Sá, 2009)	CrITÉRIOS de avaliação (Parasuramanan <i>et al.</i> , 1985).	Dimensões da qualidade (Eiglier e Langeard, 1987)
<ul style="list-style-type: none">• Cliente• Suporte físico• Pessoal de contacto• Organização Interna• Serviço	<ul style="list-style-type: none">• Confiança (oferecer o serviço prometido)• Segurança (na execução)• Empatia• Capacidade de resposta• Tangibilidade (equipamentos e instalações)	<ul style="list-style-type: none">• Output (qualidade relativa, medida pelas expectativas do cliente)• Elementos de suporte (individual e conjuntamente)• Processo de prestação do serviço (conjunto de interações)

Assim, a oferta é o serviço que a empresa coloca no mercado, pelo que há a destacar, na aplicação à realidade desportiva, a influência do pessoal de contacto (sejam jogadores, treinadores, vendedores, ou outros), do suporte físico (estádio, bancadas, estacionamento, ou outros) e do contacto e participação dos clientes (Eiglier e Langeard, 1991; Sá e Sá, 2009). Fundamentalmente, ao caracterizar-se por um momento de produção e consumo simultâneo, a avaliação da qualidade do serviço depende da diferença entre a expectativa e a percepção (Eiglier e Langeard, 1991; Parasuraman *et al.*, 1985; Tsitskari *et al.*, 2006; Yoshida e James, 2010). Os responsáveis devem reconhecer que não podem controlar todas as variáveis que captam adeptos, pelo que devem saber gerir estrategicamente aqueles que realmente estão sob o seu controlo, no estádio. Relativamente ao serviço principal, o jogo, é fundamental saber

qual a lógica de definição da qualidade do serviço que conduzirá à satisfação do consumidor. Na prática e conforme percebida pelo adepto, esta depende de três fatores, todos eles relacionados com o ambiente social criado: a qualidade da interação (seguranças, alimentação e com os jogadores e adeptos), a qualidade do ambiente físico (audiovisual, acessos, *seating*, limpeza e design) e a qualidade do resultado (atmosfera e qualidade do jogo). Esta classificação da qualidade do serviço, quando conjugada com o seu valor (preço), permitirá ditar o nível de satisfação, que, se positivo, poderá beneficiar o clube através da recomendação, da assistência futura e/ou do reforço da ligação com o indivíduo. (Clemes *et al.*, 2011).

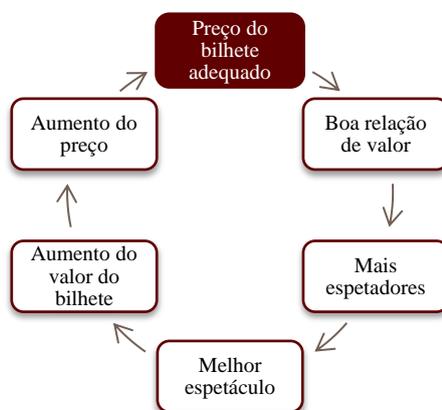
A noção de que a satisfação decorre da diferença entre a experiência de consumo e as expectativas criadas anteriormente, promove a criação de momentos de verdade, em que a qualidade da oferta em desporto é definida (Trail *et al.*, 2005; Sá e Sá, 2009). É assim, imperativo, para os responsáveis de marketing, saber gerir e trabalhar a comunicação para que as expectativas se ajustem à realidade (Trail *et al.*, 2005), reconhecendo que a excelência é elusiva, pelo que o objetivo deve ser apresentar, consistentemente, serviços de alta qualidade e direcionados para as dimensões que os adeptos mais valorizem (Clemes *et al.*, 2011; Tsitskari, 2006). Se o serviço só acontece quando verdadeiramente é solicitado, Dionísio (2009) identifica no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação institucional dos clubes, um elemento chave para a consecução dos seus objetivos fundamentais: transformar todos os espectadores em adeptos fiéis, sempre presentes e com grande propensão para a compra de produtos/serviços do clube.

Tendo em consideração todas as particularidades do contexto desportivo há, segundo Shank (2005), na ótica do marketing, um conjunto de elementos basilares que as organizações controlam e utilizam para atingir os seus objetivos: o produto/serviço, o preço, a promoção e a distribuição. O seu planeamento estratégico deve obedecer, segundo o mesmo autor, à *marketing orientation* atrás referida, cujas três fases representarão os processos de planeamento, implementação e controlo. A conjugação estratégica dos objetivos institucionais com as necessidades dos diferentes adeptos, deve remeter os clubes para um exercício de gestão que progressivamente lhes permita desenvolver um Marketing-Mix adequado, considerando sempre as especificidades que o marketing destes serviços impõe. Uma pesquisa de mercado deve ser o primeiro passo. Os dados recolhidos deverão permitir desenvolver critérios de segmentação, que possibilitem a criação de grupos de consumidores com características e necessidades homogéneas. Posteriormente, há que levar a cabo um processo

de *targetting* e posicionamento coerentes com as características de cada segmento-alvo: O *targetting* determina os segmentos que permitirão atingir os objetivos pretendidos, em função da dimensão, alcance, mensurabilidade e variação comportamental dos grupos de indivíduos identificados; Através do posicionamento, pretende-se definir e fixar o produto na mente do consumidor presente no segmento indicado (Kotler *et al.*, 2006). Estas tarefas, sequenciais, dependem do mercado-alvo, e devem ser aplicadas a todos os serviços, já que o seu sucesso depende da percepção e interpretação dos consumidores (Blanchard *et al.*, 2012; Shank, 2005) e das empresas que utilizam o desporto como veículo de comunicação (Sá e Sá, 2009).

A estratégia de bilheteira é particularmente importante na composição de uma política de marketing de serviços de um clube: deve permitir maximizar a assistência no recinto, rentabilizar o investimento, promover a imagem do clube e racionalizar a ocupação de lugares do recinto. Para isso, deve potenciar o desenvolvimento de estratégias específicas como a venda de lugares por períodos longos, lugares de época, *bundles* de bilhetes e outros produtos, bem como preços diferenciados em função de targets específicos (Dionísio, 2009). O *pricing* dos bilhetes para um evento desportivo responde, então, a uma lógica bastante clara:

Figura 1 - Modelo para a definição dos preços de bilheteira (Adaptado de Dionísio, 2009 e Sá e Sá, 2009)



Sendo o marketing de um clube desportivo tão composto por serviços, torna-se imperativo que estes saibam comunicar e seduzir, de forma coerente e eficaz, os seus adeptos. O sucesso de um serviço desportivo passa pela flexibilidade e capacidade de adaptação ao tipo de informação disponível, bem como pela criatividade no desenvolvimento e monitorização de um sistema de informação que represente fielmente o mercado e todas as variáveis nele presente (Sá e Sá, 2009).

2.2. O Marketing relacional

A natureza do desporto e as particularidades da indústria relevam a necessidade do recurso aos princípios de marketing relacional, de modo a desenvolver estratégias para reforçar a lealdade do consumidor, que dependem de três processos fundamentais: A segmentação, que passa pelo reconhecimento da heterogeneidade nos adeptos, e que permite determinar características e necessidades potenciadoras da lealdade e do valor para o clube; A aplicação de estratégias de transação-relacionamento, para cada segmento identificado, permite cobrir a relação entre as necessidades do clube e as específicas dos segmentos e, por último, a avaliação, contínua e permanente, destes processos (Adamson *et al.*, 2005).

Considerando o evento do jogo como o *core* da indústria, há que ter sempre presente a impossibilidade de produção ou manipulação pelos responsáveis de marketing. Os jogadores, técnicos e árbitros são quem o produz, retirando controlo à equipa de gestão, que deve intervir nas outras funções e em subprodutos relacionados. Obviamente, estas decisões vão afetar a experiência global de consumo e a satisfação do consumidor, pelo que há que desenvolver e promover esta satisfação, de forma continuada e crescente ao longo do tempo, sendo fundamental desenvolver estratégias de marketing relacional, focadas no valor do cliente ao longo da vida. Para isso, há que direcionar o foco para a relação, numa perspetiva de longo-prazo (Adamson *et al.*, 2005; Zhang *et al.*, 2004), que incorpore sistemas de comunicação *one-on-one*, que promova a interatividade e assente num sistema de gestão da informação detalhado (Zhang *et al.*, 2004).

Estes passos representam a materialização das intenções de atrair, reter e desenvolver clientes, evidenciando uma postura centrada na manutenção e promoção de relações de longo-prazo. Para atingir esta meta, importa distinguir a relação transacional, de curto prazo e dependente de fatores extrínsecos, da relacional, baseada em cooperação e valores partilhados e, por isso, com propensão para se desenvolver ao longo do tempo. Cabe assim aos responsáveis, perceber em que nível está a relação com os seus consumidores, e guiá-los para um estado de compromisso e relacionamento cada vez mais profundo, assente na defesa e promoção de valores que ambos entendam como corretos, credíveis e confiáveis (Bee e Kahle, 2006).

A aplicação destes princípios na indústria do desporto deve despertar e reforçar uma gestão dotada de visão estratégica e liderança, centrada na lealdade dos fãs, que cuide das suas necessidades e que seja dotada de tecnologia apropriada. Finalmente, que tenha capacidade para perceber o poder da integração de processos e de uma interpretação holística (Adamson

et al., 2005; McDonald e Shaw, 2005). Fundamentalmente, há que considerar o consumidor como um ativo, um valor que a organização possui em mãos e que deve saber potenciar e desenvolver adequadamente (Zhang *et al.*, 2004), pelo que é vital que os adeptos sejam tratados como clientes, com todas as exigências que daí advêm, mas reconhecidos como fãs (Adamson *et al.*, 2005).

2.3. A marca

Uma marca representa uma síntese de fatos e imagens que compõem um produto desportivo, quase sempre definido por *slogans*, temas, locais, símbolos, características e atributos que um indivíduo recorda instantaneamente como associações ao nome. Quando o atingir de uma forte presença da marca é conseguido, as organizações desportivas estão em condições de desenvolver relações de longo-prazo com os seus adeptos, independentemente das performances desportivas. (Bauer *et al.*, 2005; Kotler *et al.*, 2006) A lealdade à marca garante um acompanhamento estável quando a performance do produto principal falha, ao mesmo tempo que cria oportunidades para a sua extensão. O comportamento esperado depende fortemente da perceção dos adeptos sobre os atributos e benefícios que tanto o produto/serviço como a marca lhe conferem (Bauer *et al.*, 2008). O desenvolvimento de uma marca forte é, então, uma promessa ao consumidor, que desperta uma série de associações mentais a respeito dos produtos e que lhe conferem confiabilidade, personalidade, conforto e acesso. O atingir deste estado de desenvolvimento depende de um processo sistemático de mudança, que redefine e reinventa o produto desportivo como sendo focado no adepto, denominado de transformação. Baseia-se, sobretudo, na capacidade da marca para segmentar o mercado, para definir alvos nestes segmentos em função do envolvimento com o clube e do *etos* - que representa o carácter e valores do comunicador, conforme são percecionados pelo público - fatores fundamentais no processo de construção de credibilidade e criação de laços (Kotler *et al.*, 2006).

Ao desenvolvimento de uma marca forte devem ainda estar associados mecanismos de verificação: embora muitos atributos sejam dificilmente mensuráveis, outros, como a afluência de público, a quantificação das vendas ou o feedback dos adeptos, devem ser interpretados como indicadores permanentes da sua personalidade. O desempenho insatisfatório (expetativas não confirmadas), restrições de recursos financeiros, uma liderança fraca (quebra no alicerce identitário), preços exagerados, perda de impacto dos conectores

(como as estrelas), mudanças demográficas e/ou escândalos mal administrados, são os fatores que tendencialmente mais prejudicam a afirmação da marca (Kotler *et al.*, 2006).

Couvelaere e Richelieu (2005) destacam a influência da marca na mais-valia acrescida aos produtos e serviços desportivos. O atingir deste *brand equity*, resulta de um trabalho que começa com a definição de uma identidade (valores e atributos) coerente da marca, do esforço para a posicionar convenientemente e das estratégias e respetivas ações de marketing. Este nível de reconhecimento tem um efeito positivo nas intenções de compra, nas promoções e na lealdade (Bauer *et al.*, 2005; Pilus *et al.*, 2011). Ao longo de um processo evolutivo de desenvolvimento e crescimento, considera-se que a marca desportiva pode atingir quatro estados de reputação, em função do tempo de implementação de estratégias e do nível de impacto: local, regional, nacional ou internacional (Couvelaere e Richelieu, 2005).

3. O Consumo e o *self*

O consumo é um modo historicamente formado de práticas socioculturais, que emerge em função de imperativos estruturais e ideológicos. Estes provocam um enquadramento social segundo o qual as relações entre a cultura e os recursos sociais, e entre níveis de vida significantes e os recursos físicos e emblemáticos de que dependem, são mediados através de dinâmicas de mercado (Arnould e Thompson, 2005).

Ainda que não o percebamos ou reconheçamos, encaramos as nossas posses como uma parte de nós. Aprendemos, definimos e relembramo-nos de quem somos através delas, já que, desde uma fase inicial da vida, tendemos a distinguir-nos do ambiente que nos rodeia através daquilo que possuímos. O nosso acumular de posses garante um sentido de passado, daquilo que somos e de onde vimos e ainda do caminho que queremos seguir. Assim, os indivíduos recorrem à posse de bens materiais como um modo de expandir e reforçar o seu conceito de identidade própria, o *self*, já que a identidade é essencial no ato de consumir e as posses acabam por fazer parte do *self* (Belk, 1988). No entanto, Ahuvia (2005) destaca o fato de nem todos os artigos na posse de um indivíduo fazerem parte do *extended self*, já que há bens e aspetos que rejeita e/ou negligencia. A distanciação entre as representações de *core self* (corpo, processos internos, ideias e experiências) e *extended self* (lugares, pessoas e posses), propostas por Belk (1998), evidencia um romantismo crítico, na conceção de que cada indivíduo possui um *self* autêntico e predeterminado, não incluindo a possibilidade de um indivíduo consumir precisamente para atingir um *self* novo, que não o seu, mas por ele desejado, minorando a potencialidade de uma *self transformation* (Ahuvia, 2005). Importa,

assim, reter que o comportamento dos indivíduos é orientado para a proteção e desenvolvimento do *self concept*, pelo que os produtos que detenham um simbolismo coerente com essa definição, serão aqueles que mais os atrairão (Kwak e Kang, 2009). Os indivíduos fazem, então, as suas escolhas de consumo não apenas em função da utilidade do produto, mas também do seu significado simbólico, seja ele idiossincrático ou partilhado, o que lhes permite construir o “eu” e a “identidade”, não só para criar e manter a própria definição do *self* (Belk, 1998; Correia e Esteves, 2007), mas também para os alocar socialmente (Kwak e Kang, 2009; Wattanasuwan, 2005). Porque os produtos que compramos, as atividades em que participamos e as filosofias/crenças que manifestamos, contam histórias acerca daquilo que somos e daqueles com quem nos identificamos (Wattanasuwan, 2005).

Conclui-se que as intenções e comportamentos de compra dos indivíduos são, fundamentalmente, determinados pela conjugação da qualidade percebida com a convergência com o conceito de *self* que estes têm ou querem para si mesmos (Kwak e Kang, 2009).

3.1. O consumidor desportivo

É possível identificar dois tipos de consumidores do produto desportivo (Dionísio, 2009; Shank, 2005): O praticante, ainda que de forma amadora, que manifesta comportamentos de integração ou não envolvimento, dependendo dos seus traços pessoais e identitários; e o espectador, quer seja através da assistência a eventos desportivos no local ou através dos *media*.

Relativamente ao consumo efetivo de bens e serviços desportivos, Dionísio (2009) distingue quatro perfis: os não consumidores, os ocasionais, os regulares e os fiéis. Dentro destes, especialmente nos dois últimos grupos, podemos identificar um grande número de adeptos fortemente envolvidos emocionalmente com o clube, atleta ou modalidade. As diferenças de comportamento dependem, em grande medida, do grau de lealdade dos sujeitos, que se revela em termos de atitude (intenções de compra ou recomendação) e de comportamento (assistência aos jogos) (Bodet e Assollant, 2011).

Para os clubes que pretendam desenvolver uma orientação de marketing, é fundamental analisar, interpretar e compreender o comportamento destes consumidores, reconhecendo que diferentes consumidores respondem a necessidades e a motivos, também, eles, dissemelhantes (Kotler *et al.*, 2006; Shank, 2005; Trail *et al.*, 2003; Won e Kitamura, 2006). Neste sentido, importa recuperar a teoria de Maslow (1943), para concluir que, de um modo geral, o

consumidor procura satisfazer, através do consumo de desporto, as suas necessidades pessoais e de bem-estar mental e social (McDonald *et al.*, 2002) nomeadamente no que respeita à exigência de diversão, relação, pertença, identificação e de participação no espetáculo (Sá e Sá, 2009). Estas necessidades destacam nove motivos fundamentais pelos quais os indivíduos são consumidores, em desporto: a procura da realização, da interação social, da aquisição de conhecimentos, do drama (enquanto fator de excitação), da estética, do escape, pela família, pela atratividade física do jogo e, finalmente, pela possibilidade de assistir a performances técnicas e atléticas únicas (Trail *et al.*, 2003; Trail e James, 2001). Casper e Menefee (2010) concluíram que o consumo (essencialmente pela TV) é também influenciado pelo fato de o indivíduo ter sido praticante do desporto em questão.

O estado de motivação em relação a uma organização desportiva e às atividades com ela relacionadas, evocado por características individuais, sociais e contextuais, determina o nível de envolvimento do indivíduo, resultado de quatro perspetivas fundamentais (Funk *et al.*, 2004):

- A atração, através da importância e prazer percebidos (experiência de consumo);
- A expressão individual, pelo significado tácito que o consumo transmite aos outros;
- A centralidade para o estilo de vida, que incorpora a oportunidade para cultivar e desenvolver contatos, que reforçam a coesão e orientação social do indivíduo;
- O risco, social e psicológico, relacionado com a necessidade de sentir o contributo para um desempenho ou performance e a associação ao seu sucesso (ou insucesso).

O estudo destes comportamentos leva a reconhecer que a informação disponibilizada no momento efetivo de compra ou de consumo é insuficiente, já que este é antecedido por um processo de decisão específico, que se desenrola em cinco passos: (1) inicia-se com o reconhecimento de uma necessidade; (2) passa por um período de procura de informação; (3) há uma avaliação das alternativas; (4) reflete-se na decisão e culmina com (5) um momento de avaliação (Shank, 2005). O momento efetivo da experiência desportiva é aquele que finalmente despoleta a avaliação final do consumo, registando, na mente do consumidor, o grau de satisfação e as reações consequentes. (Sá e Sá, 2009). Esta informação concorre para a necessidade de satisfazer as necessidades e, sobretudo, as expectativas dos consumidores, já que é a sua confirmação (ou não) que determina uma grande parte da variância no consumo (Trail *et al.*, 2003).

Para além da experiência do jogo, os adeptos são expostos a uma série de bens e serviços, associados ao evento ou ao clube. A envolvimento assume uma preponderância evidente na(s) tomada(s) de decisão, fundamentalmente influenciada(s) pela identificação com a equipa (sentimento de orgulho), pelo ambiente da loja (atratividade e sedução), pelo grupo de amigos (papel social e identidade coletiva), pela devoção à equipa (apoio mesmo em momentos de fraco desempenho desportivo) e pelos hábitos pessoais de consumo (Ozer e Argan, 2006). Esta exposição permanente à oferta promovida pelo clube, representa um acumular de possibilidades de consumo e, especialmente, de compras por impulso, que dependem, fundamentalmente, da impulsividade do indivíduo (quão impulsivo, tolerante ao risco e ativo é) e do seu envolvimento psicossocial (identificação e compromisso), para além dos recursos financeiros de que dispõe (Kwon e Armstrong, 2006).

O carácter social e simbólico do consumo manifesta-se, no âmbito do marketing desportivo, de diversas formas: a envolvimento de um jogo de futebol, por exemplo, promove uma série de experiências interpessoais que ajudam a definir o perfil e as experiências procuradas pelos consumidores. Assim, a participação nos rituais, práticas e contextos do apoio a um clube, pré e após o jogo, garantem maior probabilidade de repetição do consumo, tanto da experiência de jogo em si como do material associado. Não afeta diretamente a satisfação com a oferta do clube, mas com a vivência social, com os outros adeptos, que, por seu lado, é uma variável fundamental na avaliação global (McDonald *et al.*, 2002).

A possibilidade de oficializar o associativismo dos adeptos é uma particularidade muito marcante do desporto, nomeadamente do futebol, em Portugal. Os adeptos tornam-se sócios, geralmente, por razões de materialismo (preços dos bilhetes), por ligações familiares e/ou pela emoção sentida (em relação ao clube e ao sentimento de pertença). O autor concluiu também que há três razões fundamentais para não ser sócio: a performance desportiva, a ausência de regalias e o preço da quotização (Lage, 2009).

A intenção de desenvolver uma relação sustentável e de longo-prazo com o adepto e consumidor, sobretudo com os segmentos *premium*, deve ser encarada como um processo em constante evolução e risco, pelo que é necessário aferir, frequentemente, a qualidade dessa relação, através de cinco princípios: Confiança (de que as necessidades serão preenchidas pela outra parte), compromisso (relação a longo-prazo exige dedicação que a sustenha), intimidade (proximidade e familiaridade), conexão (elevados níveis de identificação e ligação dos valores

da instituição com o *self*) e reciprocidade (crenças e expectativas numa relação bidirecional) (Kim *et al.*, 2011).

3.2. A identidade dos fãs

O perfil de identidade de um fã é produzido pelo cumulativo de experiências a que este se submete, em contextos socioculturais particulares. Este agrupar de vivências faz com que esta identidade seja formada e desenvolvida através de experiências de três níveis (Porat, 2010):

- Emocional-afetivas (a emoção e a integração no coletivo);
- Cognitivas (o fã avalia permanentemente a sua relação com o clube);
- Simbólicas (manifestações e interpretação de simbolismos, na relação com os outros e com o próprio clube).

O *fandom*, desenvolve-se, então, a partir de duas teorias psicossociais fundamentais: a teoria da identidade, segundo a qual os indivíduos atuam em função do modo como gostariam de ser vistos pelos outros e por si mesmos; e a teoria da identidade social, que representa a tendência dos indivíduos para se ligarem a outros, semelhantes ou melhores, que partilham a mesma definição acerca de quem são e que depende do modo como estes se veem e categorizam, em função da sua identidade pessoal e das relações intergrupais (Bodet e Assollant, 2011; Hogg *et al.*, 2004; Jacobson, 2003). Daqui, resultam dois níveis de identidade: um público, que incorpora a identidade interpessoal, através da socialização e da aceitação e identificação (sentimento de pertença) grupal e um privado, baseado no simbolismo da identidade, que representa o desejo individual de pertencer a um ambiente vencedor. Este último origina dois comportamentos sintomáticos: O *BIRging* (Basking in reflected glory) – a tendência para publicitar e promover a relação com o clube quando este é bem-sucedido – e o *CORfing* (Cutting off reflective failures) – a tendência para evitar a associação com o clube, quando mal sucedido, através do distanciamento físico, mental e emocional (Bee e Kahle, 2006; Jacobson, 2003; Madrigal e Chen, 2008; Richardson, 2004; Trail *et al.*, 2005). Nesta relação entre a afiliação e os resultados desportivos, é relevante destacar ainda a presença de dois comportamentos complementares: O *CORSing* (Cutting off reflective success) – quando o adepto se dissocia por falta de valores partilhados, ainda que a equipa seja bem-sucedida – e o *BIRFing* (Basking in reflected failure) – que representa a motivação para continuar a apoiar, mesmo que a equipa registe maus resultados (Campbell *et al.*, 2004; Correia e Esteves, 2007; Dionísio *et al.*, 2008). A definição da identidade do indivíduo enquanto fã de um clube ou de uma equipa é, então, influenciadora da sua autoestima, já que através dos sentimentos de

pertença e ligação, o conceito de identidade do próprio indivíduo é melhor (Branscombe e Wann, 1991).

O envolvimento dos adeptos com os seus clubes não é, no entanto, homogêneo, nem sequer estático. Resulta de um processo de desenvolvimento da intensidade, do apoio, do conhecimento e da identidade, com diferentes antecedentes, manifestações e consequências em cada indivíduo. De um modo geral, considera-se que há sete estados de envolvimento, aqui apresentados de forma crescente: Indiferentes, Curiosos, Gastadores, Colecionadores, Agregadores, Conhecedores e Fanáticos. (Kotler *et al.*, 2006) A orientação de um indivíduo face a um objeto, incluindo pessoas ou grupos, resulta dos sentimentos de ligação, pelo que a identificação de um adepto com um clube, resulta, assim, da sua ligação a esse clube (Trail *et al.*, 2003) e obedece á presença de três conectores básicos:

- Fundamentais – As estrelas (jogadores, equipas, infraestruturas, etc.) que conferem poder de atração *per se*, e o local, que promove a equipa enquanto representante de uma identidade comunitária (Kotler *et al.*, 2006);
- Sociais – A moeda social, uma vez que a informação partilhada permite a troca e interação social, e a família, através da promoção de valores e tradições próprias (Kotler *et al.*, 2006; Richardson, 2004).
- De procura – A experiência indireta (as novas tecnologias aproximam o evento do espetador), a incerteza própria do jogo e a utopia, enquanto potencial para revisitar o desejo de participação (Kotler *et al.*, 2006).

As escolhas feitas considerando a oportunidade para interações sociais e participação na comunidade conferem ao indivíduo um capital cultural que lhe permite preservar distinções, não só entre classes sociais mas também entre categorias de fãs: através do conhecimento sobre como consumir e apreciar o consumo, o que pressupõe o domínio e entendimento do que deve, ou não, ser valorizado socialmente (Richardson, 2004). Este perfil marcadamente social que caracteriza a identidade de um fã, permitiu concluir que os sujeitos mais propensos a procurar recompensas sociais nas relações com os outros, são aqueles que mais se identificam com os clubes, revelando quatro características identitárias: a extroversão, a capacidade para a concordância, a busca pela excitação e pelo materialismo (Appelbaum *et al.*, 2012; Donovan *et al.*, 2005).

Giulianotti (2002) resumiu a relação das diferentes variáveis e identificou quatro tipos de identidades de adeptos no futebol, em função dos seus estilos mais tradicionais ou modernos de consumo, conforme apresentado na Tabela 3:

Tabela 3 - Tipologias de identificação, segundo Giulianotti (2002)

Tipologia	Definição
<i>Supporter</i>	É o fanático, com alto investimento pessoal e emocional, de longo-prazo. O consumo tem uma motivação de compromisso, já que o clube tem um impacto sociocultural marcante, na definição da sua identidade, pessoal e pública.
<i>Follower</i>	Seguidor do clube, mas também de jogadores, técnicos e outras pessoas relacionadas com o futebol. Tem ligações ténues de solidariedade com o clube que apoia, mas também outras, ainda menos profundas, com outros clubes que possuam algum tipo de atração ideológica.
<i>Fan</i>	Adepto moderno de um clube e das suas celebridades. Relação de amor, com altos níveis de identificação. Com o crescente distanciamento, histórico, dos jogadores, a fé autentifica a sua relação através do consumo de bens do clube.
<i>Flaneur</i>	Identidade pós-moderna do adepto, com um contacto preferencialmente feito através da TV e Internet, mais distanciada das experiências coletivas. O consumo está mais orientado para o significante do que para o significado conceptual.

O fanatismo do consumidor é uma forma de lealdade caracterizada por fortes e intensos níveis de compromisso, fidelidade, devoção, paixão, ligação emocional, entusiasmo e envolvimento. Do ponto de vista de marketing estes indivíduos devem ser encarados como valiosos para a marca, pelo facto de que, para além do seu próprio apoio e consumo, terem um poder muito grande na promoção e atração de novos consumidores (Chung *et al.*, 2005).

Com o tempo, os adeptos de futebol foram desenvolvendo comportamentos tribais, como resultado da grande paixão que os liga aos clubes, através da identificação de locais de culto, terminologias específicas e simbolismos partilhados. Para estes adeptos, há um conjunto de ideais e valores partilhados em função da identidade do clube: o estádio é o lugar sagrado, a entrada das equipas e o comemorar dos golos são os seus rituais e os símbolos e cores do clube assumem um simbolismo particular (Porat, 2010). Esta realidade está diretamente ligada à necessidade de socialização, característica identitária destes coletivos de apoio.

A partir destas constatações, é possível, identificando necessidades de reconhecimento social e particularidades de simbolismo, percebido e experienciado, delimitar a abrangência do comportamento associativo o que, finalmente, dará origem ao tribalismo em relação a uma marca ou instituição (Dionísio *et al.*, 2008). Para Lage (2009) é claro que a pertença a uma tribo, que determina o envolvimento e o comportamento (também de compra) dos adeptos, é influenciada pela extensão do *self*, pela necessidade de afiliação e pelo nível de *fandom* ou identificação do indivíduo com o clube.

3.3. Motivações para assistir a eventos desportivos

Os consumidores do produto desportivo fazem-no através da assistência a eventos desportivos ou pela informação veiculada nos media (Kotler *et al.*, 2006; Shank, 2005). O Anexo 1 expõe as principais motivações identificadas para aqueles que assistem aos jogos no estádio.

Correia e Esteves (2007) estudaram a realidade portuguesa e concluíram que este investimento pessoal decorria da motivação, que, por sua vez, depende de três contributos essenciais: as opções percebidas (ou seja, as escolhas conscientes que dependem do evento), o sentido de *self* (identificação e identidade individual) e os incentivos (benefícios e recompensas, sociais, particulares ou extrínsecas). O estudo da motivação levou os autores a apontar cinco principais razões para um adepto assistir ao jogo: materiais (preço, acessibilidade, acessos, etc.), de afiliação (performance, apoio, ligação, etc.), pelos extras (eventos de apoio, estacionamento, ofertas, etc.), pelo estrelato (merchandising, fantasia, etc.) e/ou pelo valor como entretenimento.

3.3.1. A satisfação com a experiência de consumo

O modelo de Madrigal e Chen (2008) permite perceber que a satisfação depende simultaneamente de fatores cognitivos e afetivos, já que cognitivamente, o adepto gere a qualidade percebida do adversário, o nível de identificação com a equipa e a confirmação ou não das expetativas que tinha. Estas conclusões afetam decisivamente a disposição, que, finalmente, ditará a satisfação com a experiência de consumo (Porat, 2010; Trail *et al.*, 2005; Yoshida e James, 2010).

Ao obter uma resposta prazerosa e que preencha as suas necessidades e expetativas, o consumidor ficará satisfeito com evento desportivo e/ou com os serviços de suporte providenciados. Assim, importa distinguir, na análise da satisfação, aquele que é afeta aos serviços (satisfação geral com a totalidade dos serviços experienciados num evento desportivo) e ao jogo (satisfação geral com a experiência de jogo no seu contexto e no campo) (Bodet e Assollant, 2011; Yoshida e James, 2010). A qualidade dos serviços, relativa às ofertas que envolvem o produto *core*, o jogo de futebol, não conduz necessariamente à satisfação do consumidor, tendo assim pouco impacto nas intenções de compra e na manutenção da lealdade dos adeptos (Theodorakis e Alexandris, 2008; Yoshida e James, 2010). Isto porque a satisfação do consumidor, tal como introduzido pelos conceitos de marketing de serviços, resulta da diferença entre a performance percebida e as expetativas do

indivíduo, considerando assim que a satisfação com os serviços e com o jogo, ditarão, conjuntamente, a satisfação global (Yoshida e James, 2010).

3.3.2. Segmentação

A intenção de adequar a oferta aos anseios do público é um princípio regente as interações sociais desde sempre. Atualmente, a prática de exercícios de segmentação, visa, precisamente, responder à necessidade de identificar pontos específicos de conexão dos indivíduos, neste caso, com os clubes (Kotler *et al.*, 2006). Abordando a realidade portuguesa e destacando a evolução notada no período pós-Euro 2004, Dionísio (2009) sugere os seguintes critérios de segmentação, no que concerne à gestão da bilheteira:

Tabela 4 - Oferta de bilhética por segmento, Dionísio (2009)

Segmento	Oferta correspondente
Empresarial de topo	Bilhetes VIP
Empresarial	Camarotes e <i>Business seats</i>
Associados fiéis com poder de compra	Lugares por um conjunto de épocas/anos
Associados menos fiéis ou com menos poder de compra	Lugar de época
Não associados	Bilhetes avulso

A gestão da diversidade de segmentos pressupõe a elaboração de uma matriz produtos-clientes, que permita definir, de forma explícita, quais os produtos mais adequados para cada público-alvo e a forma como estes devem ser promovidos (Dionísio, 2009). Uma segmentação efetiva deve distinguir gostos, preferências e necessidades, identificar fontes de lealdade e graus de compromisso, permitindo, ao mesmo tempo, destacar as diferenças nos padrões de consumo dos diferentes consumidores. Estas diferentes tipologias, permitem aos responsáveis de marketing refinar as suas atividades, redesenhar produtos, monitorizar sensibilidades, reconfigurar espaços, ajustar campanhas e adaptar as experiências em desporto (Stewart *et al.*, 2003), em função do objetivo principal de fazer corresponder a oferta às necessidades heterogêneas dos seus consumidores (Stewart *et al.*, 2003; Trail *et al.*, 2003).

A decisão de consumo e as suas consequências devem, então ser analisadas sob a perspetiva dos comportamentos e perfis de atuação dos adeptos, pelo que a análise de todas os critérios de segmentação, mas com especial incidência no comportamento dos indivíduos, deve ser construída considerando os seguintes elementos (Stewart *et al.*, 2003):

Tabela 5 - Critérios fundamentais de observação comportamental (Stewart *et al.*, 2003)

Critério	Comportamentos
Motivações	Escape ou Excitação ou Socialização
Ligação Emocional	Obsessiva ou Moderada ou Ligeira
Ligação Económica	Forte ou Média ou Fraca
Identidade	Clube como <i>Self-concept</i> ou Orgulho Coletivo ou Identidade social
Lealdade	Assistência ou Roupa ou Moeda Social
Foco de conexão	Equipa ou Desporto ou Jogador
Experiências	Racionais ou Simbólicas ou Sociais
Assistência	Frequente ou Moderada ou Baixa

Os espetadores que assistem com frequência aos jogos, no estádio, possibilitam a identificação da heterogeneidade nos comportamentos e necessidades. Assim é possível segmentar este nicho de mercado, em função dos padrões de consumo e atividade, adequando estratégias e princípios de marketing, destacando-se quatro perfis (Bouchet *et al.*, 2011):

- Perfil oportunista – comportamentos neutros ou pouco expressivos, de indivíduos que procuram uma recompensa (individualistas e familiarizados com os eventos)
- Perfil estético – comportamentos orientados pela qualidade e beleza do jogo (individualistas, para os quais o jogo é algo extraordinário)
- Perfil apoiante – Alto nível de apoio e necessidade de participação social (familiar com o jogo e com características de envolvimento interpessoal)
- Perfil interativo – O jogo é um momento de entretenimento e de oportunidade para provocar impacto e reação junto da coletividade (apetência social mas pouca familiaridade com o evento)

4. Os adeptos detentores de bilhetes de época

Os mercados por subscrição têm especificidades que os distinguem claramente de outros métodos de bilheteira: em primeiro lugar, pelo fato da venda ser pouco frequente (no caso do futebol, ocorre apenas uma vez em cada época); para além disso, é um processo que não envolve a participação de muitos prestadores ou fornecedores (apenas o clube) e, finalmente, decorre de um contrato formal, limitado no seu período de validade (McDonald *et al.*, 2012). A venda de bilhetes anuais corresponde assim a uma estratégia de promoção agregada na venda de bilhetes que, tipicamente, permite o acesso a todos os jogos realizados no estádio do clube. A esta oferta, aderem, fundamentalmente, três tipologias de compradores (Sá e Sá, 2009): Empresas, fãs e adeptos em geral. Esta composição é benéfica para todas as partes

envolvidas, já que garante as seguintes vantagens diretas (para além das de índole comercial, mais direcionadas para as empresas):

Tabela 6 - Vantagens dos bilhetes de época (Sá e Sá (2009) e McDonald (2010))

Para o clube	Para o adepto
Garante assistência	Preço inferior à soma dos bilhetes se comprados individualmente
Receitas diretas da venda	Garantia de presença
Liquidez gerada antes do evento	Garantia de acesso ao lugar escolhido
Receitas indiretas	Promoções associadas
Gestão da moldura humana	Direito de opção ou reserva para outros bilhetes
Gestão do ambiente para TV	Comodidade no pagamento
Atração de patrocinadores	Evita filas de bilheteira
Facilita recolha de informação sobre consumidores	Evita filas de acesso nos dias de jogo

Esta oferta, ao consistir na venda antecipada de ingressos para uma série de eventos a acontecer no futuro, justifica que o comportamento do consumidor mereça ser analisado sob duas perspetivas: por um lado, a venda do bilhete de época *per se* e, por outro, o ato efetivo do adepto marcar presença nos jogos a que o bilhete dá acesso (Beccarini e Ferrand, 2006). Considerando que as empresas, terão, tendencialmente, uma motivação exclusivamente comercial, importa atentar nas motivações dos restantes adeptos para a compra deste tipo de bilhetes: a ajuda financeira ao clube; o sentimento de pertença e envolvimento; o desconto no acesso aos jogos e, finalmente, o direito a reservar um lugar no estádio (McDonald e Stravos, 2007).

Para McDonald (2010), as organizações desportivas que promovam este tipo de bilhetes, dispõem apenas de um leque limitado de adeptos para atrair membros, pelo que trabalhar a sua retenção, de ano para ano, é fundamental. Nesse sentido, McDonald e Stravos (2007), estudaram as razões que levam os detentores de bilhetes de época a não renovar esse título em épocas seguidas. Concluíram que, essencialmente, esta desistência ocorria porque os adeptos não tinham disponibilidade para assistir aos eventos, devido a mudanças nas suas vidas pessoais ou profissionais e, finalmente, quando estes consideravam que o preço não refletia o verdadeiro valor do bilhete.

Para estudar o fenómeno da retenção/abandono destes adeptos, McDonald (2010) partiu das apreciações de responsáveis de marketing desportivo, que identificaram variáveis controláveis (como as falhas no serviço, a má gestão das reclamações, entre outras) e incontroláveis (relacionadas com a vida pessoal do adepto) e concluiu que, com o passar do tempo, estes

adeptos vão “intangibilizando” o seu foco de satisfação, garantindo que aqueles que se sentem mais envolvidos serão aqueles que menos provavelmente renunciarão a este tipo de bilhetes. Estas prioridades permitem identificar a presença de aspetos tangíveis e intangíveis, complexificando a lógica de consumo e fornecendo aos responsáveis dados que permitem desenvolver propostas de valor que atuem em ambas as perspetivas, de modo a que a intangibilidade tenha um significado tão poderoso que justifique a contribuição e que promova a satisfação a longo-prazo. (McDonald e Stravos, 2007).

Fundamentalmente, importa considerar que os adeptos detentores de bilhetes de época são os que demonstram ser os mais comprometidos, a nível de comportamento, pelo que a definição e gestão da oferta dirigida a estes segmentos é vital para os clubes (McDonald *et al.*, 2012).

4.1. Satisfação dos adeptos detentores de bilhete de época

Os adeptos detentores de bilhetes de época, são, por definição, aqueles que, dado o alto envolvimento com o clube, muito dificilmente trocarão de clube. No entanto, quando insatisfeitos, poderão, eventualmente, reduzir o seu compromisso e dedicação no apoio. (McDonald e Shaw, 2005; McDonald e Stravos, 2007) Para além disso, a relação entre o sucesso no campo, a satisfação enquanto detentor de bilhete de época e as intenções futuras é fraca, o que sublinha que apesar das vitórias desportivas poderem ajudar a captar adeptos, não são suficientes para a sua manutenção a longo-prazo (McDonald e Shaw, 2005). Avaliando a satisfação destes adeptos, McDonald e Stravos (2007) registaram cinco contributos fundamentais: o reconhecimento por parte do clube, da contribuição dos indivíduos; o serviço prestado pelo *staff* do clube; a poupança registada no preço dos bilhetes; a valorização dada pelo clube aos seus associados e a performance desportiva.

A satisfação destes adeptos, deve, ainda, ser encarada de forma relativa: isto porque pode representar uma satisfação horizontal (relativa a uma experiência particular de consumo, como um jogo) ou vertical (em relação a diferentes eventos, ao longo do tempo, representando um estado de satisfação acumulada) (Beccarini e Ferrand, 2006).

Cabe aos clubes gerir a oferta e as condições em que ocorre, de modo a promover ao máximo a satisfação a longo-prazo destes membros, envolvendo-os e aumentando os seus níveis de participação (McDonald e Stravos, 2007), percebendo que, considerando a perceção dos adeptos, esta resulta da combinação dos seguintes elementos (McDonald e Shaw, 2005):

- *Ticketing* (estratégias de venda e promoção de bilhetes)
- Serviços (disponibilidade do pessoal de contato e gestão das reclamações)
- Comunicação (internet e órgãos de comunicação social)
- Performance no campo (vitórias e desempenho)
- Administração do clube (gestão e finanças)
- Envolvimento (direitos de voto e reconhecimento dos membros)
- Estádio (infraestruturas e logística)

Destas, importa referir que, para os autores, as variáveis de “*ticketing*”, “*comunicação*”, “*envolvimento*” e “*estádio*”, são aquelas que contribuem mais significativamente para a satisfação geral dos adeptos detentores de bilhetes de época. O que reforça o papel dos gestores e responsáveis no desenvolvimento de um modelo de gestão que se adequa às necessidades dos adeptos, já que estas são as variáveis por si controladas, diminuindo o impacto da performance desportiva (McDonald e Shaw, 2005).

Beccarini e Ferrand (2006) estudaram a satisfação dos detentores de bilhetes de época em função de três grupos de variáveis: as motivações dos adeptos para assistir aos jogos, as razões que os levam a comprar o bilhete anual e a imagem do clube. Concluíram que, nesta conjugação entram fatores de caráter cognitivo e emocional: diretamente relacionadas com a satisfação destes adeptos identificaram a influência do bilhete enquanto negócio valoroso e o facto de percecionarem o clube como sendo grande. Para esta constatação, contribui uma gestão eficiente, o prazer que retiram do espetáculo (que incorpora a liberdade de expressão individual) e a performance da equipa (afetada pelo interesse no desporto em particular). Destacar ainda o impacto negativo dos maus resultados, e do desapontamento dele adveniente, na definição de grandeza do clube. Finalmente concluíram que a análise da componente financeira é, também ela, influenciada pela perceção de grandeza do clube.

Geralmente, a satisfação dos consumidores de bilhetes de época depende do julgamento que estes fazem da relação percebida e experienciada com a marca ou organismo que os produz. Assim, no contexto específico do futebol e considerando todos os contributos identificados, há cinco grupos estruturais que são percebidos como fundamentais, congregando e estruturando todos os outros, na determinação da satisfação dos adeptos: O envolvimento pessoal, a administração do clube, os serviços prestados, a performance no campo e a ligação do indivíduo ao estádio onde os jogos ocorrem. (McDonald *et al.*, 2012).

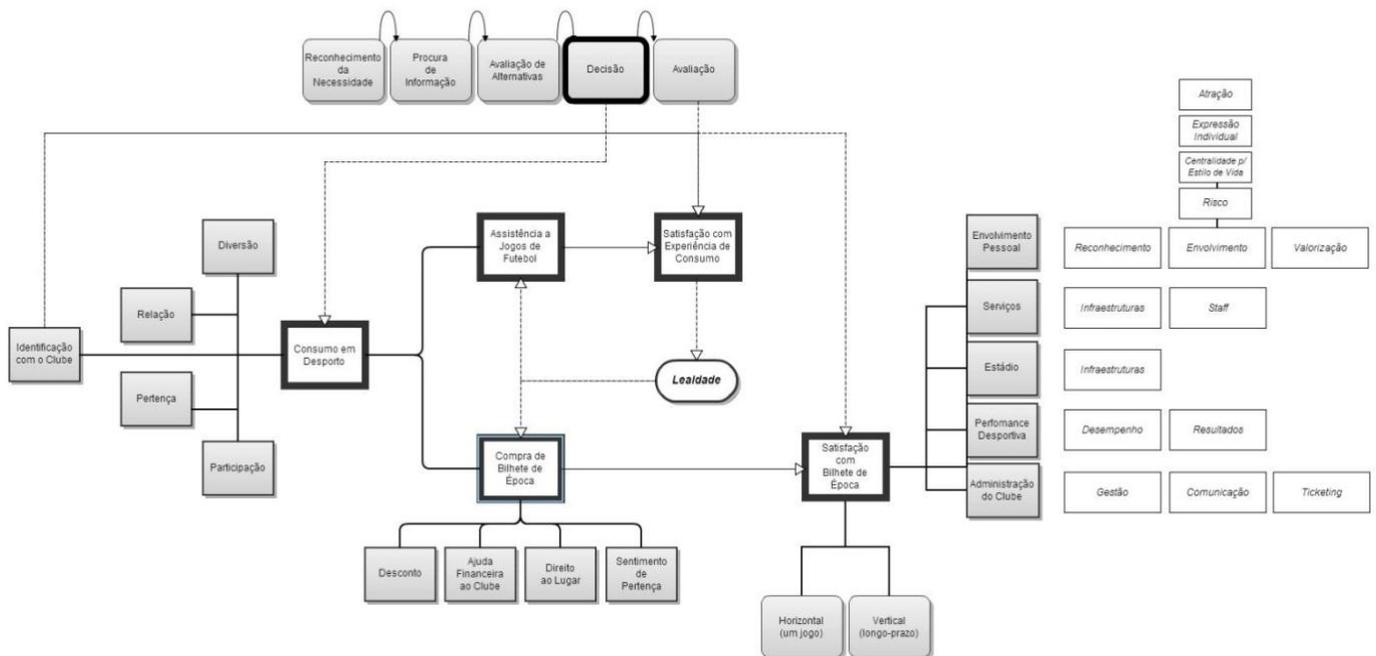
5. Quadro concetual de referência

A revisão da literatura apresentada, ao expor e sintetizar os principais contributos académicos das áreas temáticas mais relevantes para este estudo, sugere a criação de uma súpula de conteúdos que permita contextualizar as premissas que sustentam a investigação empírica. Pretende-se, neste capítulo, construir uma ponte de ligação entre a pesquisa académica de referência e o estudo empírico desenvolvido. Com esse propósito, apresentamos as diferentes variáveis e contributos identificados e, sobretudo, a forma como se relacionam entre si, para alcançar uma teia de conclusões que permita interpretar e reconhecer, intuitivamente, toda a lógica de construção deste estudo.

Para aferir as diferentes perspetivas e relações dos adeptos com toda a sequência de eventos relacionados com a compra e consumo de um produto como o Red Pass, surge a necessidade de desenvolver uma narrativa que transmita a forma como estes diferentes momentos se conjugam e influenciam mutuamente.

A Figura 2, desenvolvida com maior detalhe nas páginas seguintes, permite precisamente identificar os principais contributos da revisão bibliográfica neste contexto, criando um ponto de partida esquemático para o desenvolvimento de toda a investigação empírica.

Figura 2 - Modelo conceptual resultante da revisão da literatura



Da figura podem ser retirados os principais focos de interesse para a investigação, cuja estrutura segue as relações e variáveis aqui inscritas, pelo que o resumo gráfico apresentado

deve ser interpretado precisamente como uma ferramenta de contextualização. A sua relação com as principais questões de investigação é agora explicada.

5.1. Motivações para assistir a jogos do Benfica ao vivo

A lógica do consumo em desporto, quando analisada sob a ótica empresarial, decorre de um conjunto de processos e procedimentos de marketing, especificamente desenvolvido pelas instituições desportivas, adaptadas em função dos seus objetivos e das especificidades dos seus consumidores. Nestes momentos de concretização de políticas de um conceito de marketing particular do desporto, destacam-se as incorporações de procedimentos tradicionalmente associados ao marketing relacional e de serviços.

A assistência a jogos de futebol, ao vivo, enquanto objeto do nosso estudo, influencia determinantemente todo este processo, uma vez que apresenta variáveis muito específicas. Primeiramente, o simples ato de consumir produtos/serviços desportivos, deve ser entendido como um meio para a realização de algumas necessidades pessoais, sejam elas de diversão, relação, pertença, participação, ou, finalmente, resultantes da identificação com um determinado clube. Mas se estas determinantes se aplicam de forma global, há que considerar que o próprio jogo de futebol também comporta especificidades que influem no processo de decisão de cada indivíduo: há características motivacionais, que dependem da vivência e estilo de vida de cada consumidor, outras relacionadas com as infraestruturas e atratividade do jogo em si e do contexto em que se desenrola, outras ainda relacionadas com a identificação do indivíduo com o clube e com o desporto e finalmente, variáveis económicas e sociodemográficas. A conjugação destas diferentes cambiantes determinará a decisão de assistência efetiva ao jogo de futebol, numa experiência cuja satisfação permitirá reforçar os graus de lealdade e de relação com a marca.

5.2. Decisão de compra do Red Pass

A perspetiva sob a qual os responsáveis de marketing analisam e interpretam o comportamento do consumidor deve reconhecer que estes passam por um processo de decisão de compra que, é, conceptualmente, transversal a muitas indústrias. Sendo certo que as variáveis que despoletam a motivação para a compra alteram consoante os tipos de produtos/serviço, há um processo, que de forma mais ou menos consciente, deve ser entendido como o exercício mental que precede o momento da compra: O reconhecimento da necessidade desperta o consumidor para a privação de algo; a procura de informação que lhe

permita suprir essa carência dar-lhe-á dados para avaliar as diferentes alternativas e, finalmente decidir em conformidade. Este momento de decisão não esgota este processo, já que, nesse instante, o individuo inicia um período de avaliação de todos estes procedimentos.

5.3. Satisfação com o Red Pass

Partindo de um estado de satisfação, relação e compromisso entre os indivíduos e a marca, a lógica de consumo encaminha-os para a repetição, proporcionando o desenvolvimento de uma relação de longo-prazo que, neste caso, pode assumir duas vertentes: o associativismo e a compra de bilhetes de época. Sendo certo que ambas dependem de avaliações satisfatórias de experiências de consumo prévias, apresentam determinantes distintas. A decisão de ser sócio de um clube é, geralmente, motivada por questões materiais, familiares e/ou emocionais. Por seu lado, a compra de um bilhete de época resulta de uma vontade de ajudar o clube, dum reforço do sentimento de pertença do individuo e ainda do direito ao lugar no estádio e ao desconto relativo que representa. A construção desta lógica de relação com a marca permitirá determinar dois níveis de satisfação com a decisão de compra do bilhete de época: horizontal, respeitante a cada jogo, individualmente, e vertical, que incorpora o somatório das diferentes experiências individuais a longo-prazo. A determinação desta satisfação dependerá, em ambos os casos, de cinco grupos fundamentais de variáveis: relacionadas com o envolvimento pessoal de cada individuo, com os serviços com as infraestruturas, com a performance desportiva e com a própria gestão do clube.

Este resumo, incorporando os principais conceitos identificados, permite concluir que há três temas fundamentais na definição deste estudo. Abordando a realidade do Benfica e dos seus sócios detentores de Red Pass, pretende-se desenvolver um modelo global de gestão da oferta dirigida a estes adeptos, assente em três questões fundamentais de investigação:

- **As motivações para assistir a jogos do Benfica ao vivo**
- **A decisão de compra de um produto destinado aos consumidores *premium* (sócios) do Benfica, o Red Pass**
- **O significado, avaliação e satisfação que decorrem do consumo do Red Pass**

Os capítulos seguintes representam a operacionalização destes desígnios estruturais, apresentando as técnicas empregadas para obter os resultados e os dados que delas resultam. A sua interpretação e discussão servirão, finalmente, para reunir um conjunto de informações e conclusões que permitam dar resposta a cada uma destas questões e logo, a todo o propósito da investigação.

6. Metodologia

Este capítulo apresenta as escolhas e processos relativos ao tipo de investigação, à recolha e tratamento dos dados e às questões de investigação resultantes da fundamentação teórica.

6.1. Opções metodológicas

A estratégia para a recolha dos dados e para o trabalho de análise segue uma abordagem segundo o paradigma positivista, já que trata do estudo de uma realidade mensurável, passível de ser quantificada, em que os problemas e questões a estudo decorrem da bibliografia científica. O estudo empírico baseia-se no método científico hipotético-dedutivo, através de técnicas de pesquisa quantitativas, nomeadamente recorrendo á investigação por questionário, desenhado para permitir responder aos objetivos do estudo. A estatística, enquanto disciplina científica, fornece os métodos necessários para a recolha, análise e reporte de dados, por forma a permitir que estes sejam geridos, entendidos e interpretados da forma correta (Peck e Devore, 2011).

A lógica de construção do estudo empírico desta dissertação obrigou, desde uma fase inicial, a um planeamento cuidado e orientado em função dos objetivos e considerando o modo como o fenómeno é enquadrado num plano de trabalho contínuo (Fortin e Salgueiro, 1999). Este processo de planificação cuidou ainda de observar a população a representar, o tamanho planeado da amostra, as restrições ao estudo, a natureza de subgrupos específicos, a relação com outros estudos e o grau de precisão no desenho de cada um dos processos (Dorofeev e Grant, 2006). Assim, concluiu-se que o método ideal para a recolha dos dados seria o questionário, porque permite desenvolver um estudo partindo de um subconjunto (amostra) de indivíduos selecionados de um conjunto total (população) (Levy e Lemeshow, 1991) e assim atingir, fundamentalmente, quatro objetivos: detetar a prevalência de atitudes, crenças e/ou comportamentos; determinar alterações ao longo do tempo; identificar diferenças entre grupos de indivíduos e estabelecer relações causais e consequências (Weisberg *et al.*, 1996). Na prática, permite quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a diversas análises de interpretação e correlação (Quivy *et al.*, 1992).

Desenvolveu-se, ainda, uma entrevista, ao Diretor de Marca do Sport Lisboa e Benfica, Dr. Henrique Conceição, que permitiu pôr em perspetiva não só os dados oriundos da amostra mas também a perceção que a instituição tem sobre o produto e os seus consumidores.

6.2. Universo e amostra

Os diferentes objetivos deste estudo influenciam diretamente a determinação de um número mínimo de elementos necessários para a validade das conclusões. A dimensão da amostra desejada está, então, relacionada com as características da população, com o rigor pretendido para os resultados e com as restrições de recursos (Vicente, 2012). Para o presente estudo, a população é constituída por todos os sócios do Sport Lisboa e Benfica detentores de Red Pass para a época 2012/2013, compondo um universo de grande dimensão, finito. Face à privacidade e proteção dos dados por parte do clube, estima-se que este universo represente um terço da lotação do estádio, totalizando cerca de vinte mil indivíduos. Relativamente ao produto Red Pass, importa destacar que são considerados apenas os quatro anos de existência do produto, com estas características, e não os anos ou produtos predecessores.

Considerando os objetivos e o número mínimo de casos necessários para a realização dos testes e técnicas estatísticas pretendidas, concluiu-se que o tamanho alvo da amostra seria de 150 indivíduos. Este valor é suportado pela Lei dos Grandes Números, que exige um mínimo de 30 indivíduos por cada grupo/população, de modo a garantir a aproximação à normalidade da distribuição. A amostra final é constituída por 152 ($n=152$) indivíduos. Ao excluir os adeptos que iam assistir aos jogos com um Red Pass emprestado (pergunta filtro), conseguimos uma amostra final de 149 indivíduos. Esta dimensão garante um erro amostral máximo de 7,95%, para um intervalo de confiança de 95%. Os sujeitos foram retirados do universo através do método de amostragem aleatória simples, garantindo que todas as amostras possíveis do tamanho desejado têm a mesma possibilidade de ser escolhidas (Dorofeev e Grant, 2006; Hill e Hill, 2005; Peck e Devore, 2011; Vicente, 2012).

6.3. Procedimentos

A recolha das respostas ao questionário representa a operacionalização da estratégia do processo de amostragem e recolha previamente delineada (Vicente, 2012). O questionário foi aplicado em dois dias de jogo, em fins de semana consecutivos, no estádio do Sport Lisboa e Benfica: no Domingo, 24 de Fevereiro de 2013 (Benfica vs. Académica de Coimbra) e no Domingo, 03 de Março de 2013 (Benfica vs. Paços de Ferreira), os oitavo e nono jogos disputados no seu estádio para o campeonato, esta época. Para a definição das datas e de modo a tentar maximizar a representatividade da amostra, considerou-se que para estudos que impliquem a seleção da amostra no local, como este, os contactos com os indivíduos devem ser distribuídos por horas e dias diferentes (Vicente, 2012).

A recolha das respostas ao questionário foi feita nas imediações do estádio, antes dos jogos. Este trabalho foi levado a cabo por uma equipa de sete elementos, entre os quais o autor do estudo, a quem foi dada formação específica para a tarefa: foram instruídos de forma a respeitar a intenção original do questionário e de cada uma das suas componentes, a não opinar ou enviesar as respostas, a criar um clima de confiança com o respondente e a serem solícitos na prestação de clarificações em casos de dúvida (Weisberg *et al.*, 1996). A todos os respondentes foi dada informação acerca da natureza do questionário, comprovado por credenciais de acesso especificamente desenvolvidas pelo clube.

Por forma a garantir a clareza e perceção das perguntas e a perceber a duração do processo de cada inquérito, foram feitos pré-testes com oito indivíduos, adeptos de futebol e com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos, com a garantia de que nenhum destes faria parte da amostra final (Weisberg *et al.*, 1996), ainda que com perfis individuais semelhantes aos dos indivíduos da amostra. Em todos os casos, o questionário foi classificado como intuitivo e perceptível, com um tempo médio de resposta de aproximadamente 6 minutos.

A entrevista ocorreu já depois de os dados resultantes dos questionários começarem a ser analisados e o entrevistado foi o Dr. Henrique Conceição, Diretor de Marca do clube, nas instalações do Departamento de Marketing do Benfica, no Estádio da Luz, no dia 13/03/2013.

6.4. Variáveis de investigação

Antes de efetuar a recolha dos dados, importa considerar qual o tipo de resposta mais adequado para cada pergunta, que tipo de escala de medida deve estar associado às respostas e ainda quais os métodos corretos para proceder à análise dos dados (Hill e Hill, 2005). O cuidado na definição das perguntas do questionário dependeu, ainda, dos objetivos finais do estudo e da relação do Benfica com os sócios, já que o documento foi submetido a aprovação e validação pelo clube. Todo o questionário foi pensado de forma a criar uma estrutura composta por blocos homogéneos, para facilitar a compreensão dos respondentes, considerando que os resultados podem ser afetados, entre outras coisas, pela composição e sequência das perguntas, pelo *layout* e pela reação dos sujeitos ao tema (Dorofeev e Grant, 2006; Levy e Lemeshow, 1991; Weisberg *et al.*, 1996).

As diferentes variáveis foram mensuradas em termos de concordância, importância e satisfação, através de escalas de Likert de 5 pontos, por ser um tipo de escala psicométrica para aferição comum, com idênticos níveis de itens positivos e negativos e com um valor

neutro de resposta (Malhotra, 2007). O questionário, apresentado no Anexo 2, foi, então, estruturado em oito tópicos:

Pergunta filtro – Para saber se o Red Pass com que os adeptos iam assistir ao jogo era seu ou se era emprestado, sendo que, nesse caso, os indivíduos não respondiam ao questionário.

Tipologia de Red Pass – Que tipo de Red Pass e a que bancada e piso dá acesso.

Satisfação com o Red Pass – Através de uma escala de Likert de cinco pontos (1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente), aferiam-se três predisposições individuais para medir a satisfação: a recomendação, a repetição e o reforço da ligação (Clemes *et al.*, 2011). Este tópico apresenta um valor de alfa de Cronbach' com uma consistência interna de 0.547.

Assistência a jogos de futebol – Objetivo de destacar as variáveis que mais influenciam os adeptos na decisão de ir ao jogo, revelando lealdade comportamental (Bodet e Assollant, 2011), recorrendo a uma escala de Likert de cinco pontos (1=Nada Importante e 5=Muito Importante). Apresenta um valor de alfa de Cronbach' com uma consistência interna de 0.738.

Decisão de compra do Red Pass – Mantendo a escala utilizada no tópico anterior, pretendeu-se perceber quais as variáveis que mais contribuem para a decisão de compra dos indivíduos, (McDonald e Stravos, 2007) incluindo os três benefícios fundamentais promovidos pelo clube: transmissibilidade, elasticidade e comodidade. Este tópico apresenta um valor de alfa de Cronbach' com uma consistência interna de 0.6.

Significado do Red Pass – Através de uma escala de Likert de cinco pontos (1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente), pedia-se aos sujeitos que avaliassem: *simbolismo, expressão, reconhecimento, estilo de vida e participação* (Funk *et al.*, 2004). Este tópico apresenta um valor de alfa de Cronbach' com uma consistência interna de 0.786.

Avaliação do Red Pass – Repetindo a escala de Likert para determinar a satisfação (1=Muito Insatisfeito e 5=Muito Satisfeito) com os diferentes itens identificados na literatura: *serviços, infraestruturas, acessos, performance desportiva, gestão do clube, política de comunicação, política de bilheteira e reconhecimento* (McDonald e Shaw, 2005; McDonald e Stravos, 2007). Este tópico apresenta um valor de alfa de Cronbach' com uma consistência interna de 0.775.

Identificação e Dados Pessoais – Pretende-se conhecer o nível de identificação de cada adepto e os seus dados pessoais.

6.5. Análise de Dados

Todos os dados obtidos foram trabalhados e analisados através do *software* da IBM, SPSS Statistics, versão 20.0.

As principais questões de investigação, apresentadas anteriormente, constituíram diretrizes estratégicas e estruturais deste estudo, por forma a atingir os objetivos pretendidos. Os resultados conseguidos são apresentados no capítulo seguinte.

De modo a operacionalizar as questões e particularidades pretendidas com esta investigação, e a perceber as relações entre as diferentes variáveis identificadas e componentes do questionário, aplicámos o seguinte conjunto de análises estatísticas:

- Estatísticas descritivas (frequências, média, moda, mediana e medidas de variação e cruzamentos);
- Quando necessário, testámos os pressupostos à distribuição das variáveis e a sua relação (normalidade, linearidade, esfericidade e homogeneidade de variâncias);
- Estatística multivariada (análise de componentes principais e de *clusters*, hierárquica e não hierárquica);
- Análises estatísticas indutivas, paramétricas e não paramétricas (ANOVA, *t-test*, Qui-quadrado);
- Redes Neurais artificiais, com uma camada.

As distribuições foram consideradas tendencialmente normais em todas as situações, justificadas pelo Teorema do Limite Central, que assume a aproximação a uma distribuição normal quando $n > 30$, o que se verificou em todas as análises efetuadas.

O valor p de significância foi definido em 0.05 na tomada de decisão, de acordo com a literatura e práticas comuns na análise de dados em ciências sociais.

PARTE 2 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

7. Análise da informação

7.1. O Sport Lisboa e Benfica

O Sport Lisboa e Benfica, fundado a 28 de Fevereiro de 1904, é um clube eclético, sediado em Lisboa. O palmarés desportivo e a grande falange de adeptos do clube promovem-no como um dos maiores em Portugal e um dos mais conceituados internacionalmente: Em 2006, ao atingir a marca dos 165.000 sócios, foi consagrado como o clube com mais associados no mundo (Guinness, 2006), sendo que atualmente regista aproximadamente 235.000 sócios. O clube foi ainda eleito o 9º melhor clube europeu do século XX (IFFHS, 2009) e o 12.º maior clube de futebol do século XX (FIFA, 2000), obtendo, em ambos os casos, a melhor classificação entre todos os clubes portugueses.

Historicamente, o futebol tem sido a modalidade de maior destaque, mas são várias as distinções em desportos como o andebol, o basquetebol, o hóquei em patins ou o voleibol, entre outras. A simbologia do clube consagra, tradicional e estatutariamente, equipamentos desportivos cujas cores principais são o vermelho e o branco, sendo a águia, presente no emblema (Figura 3) o seu maior símbolo. O lema “E Pluribus Unum”, também presente no emblema, é considerado definidor da grandeza e união entre os sócios. O Estádio do Sport Lisboa e Benfica é popularmente conhecido como o “Estádio da Luz”, sendo um dos grandes ícones da identidade do clube.

Figura 3 - Evolução dos emblemas do Sport Lisboa e Benfica



A 10 de Fevereiro do ano 2000, o Benfica anuncia a constituição da sua Sociedade Anónima Desportiva, a Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD ratificada em Assembleia Geral um mês depois (Anexo 3). Atualmente, o clube é presidido por Luís Filipe Vieira, reeleito para o seu quarto mandato consecutivo a 26 de Outubro de 2012. O Presidente da Direção do clube é também Presidente do Conselho de Administração da Sport Lisboa e Benfica, SGPS, SA e Presidente do Conselho de Administração da Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD.

Até á data da distribuição dos questionários deste projeto, o Benfica tinha disputado sete jogos no seu estádio para o campeonato português de futebol, com uma média de assistências de 37868 espetadores por jogo (58% da lotação total).

7.2. Sócios do S.L. Benfica

O princípio não discriminatório constante dos estatutos do clube, permite que qualquer pessoa singular ou coletiva solicite a admissão a sócio. No entanto, indivíduos com um historial de ofensas ou comportamentos censuráveis para com o clube ou outras instituições, podem não ser admitidos. A ligação associativa pode ser concretizada e/ou alterada através de várias categorias de sócio e compreende o respeito pelos direitos e deveres definidos nos Estatutos do Clube (Anexo 4 e 5). O clube distingue e premeia o associativismo e os bons serviços, dedicação e mérito, através de distinções honoríficas diversas (Anexo 6). A condição de sócio do Sport Lisboa e Benfica garante aos indivíduos as seguintes vantagens:

- **Possibilidade de aquisição do Red Pass (exclusivo para sócios)**
- Desconto no valor dos bilhetes para jogos que se realizem no Estádio da Luz, ou nos jogos de outras modalidades realizados nos pavilhões do clube
- Acesso à compra de bilhetes para alguns jogos restritos a Sócios
- Prioridade na compra de bilhetes para jogos realizados fora das instalações do clube
- Oferta da revista “Mística” para Sócios maiores de 14 anos
- Participação em Assembleias
- Desconto na inscrição em modalidades e atividades do Clube
- Descontos em parceiros do Benfica
- Desconto de 10% na Megastore Benfica (em produtos selecionados)
- Oferta de visita ao Estádio

O exercício do direito de voto é um benefício fundamental da qualidade de associado do clube, atribuído a todos os sócios que tenham mais de um ano de afiliação. A cada sócio, em função da antiguidade da condição, são atribuídos diferentes números de votos (Anexo 6.b). O associado está obrigado ao pagamento e regularização permanente das quotas, cujos valores e requisitos variam consoante a categoria de afiliação de cada indivíduo (Anexo 7).

7.3. O Red Pass

O Red Pass surge enquanto produto sucessor dos tradicionais lugares cativos, que se limitavam ao bilhete de época anual, e na sequência do aparecimento dos títulos Fundador e Centenarium, criados aquando da inauguração do novo estádio do clube, em 2003. Foi lançado na época desportiva 2009/2010, o que faz da presente época a quarta de existência do produto, e, desde então, a sua venda é exclusiva a sócios do Sport Lisboa e Benfica. A sua principal característica é a garantia de um lugar específico para todos os jogos (15) do campeonato de futebol nacional, realizados pelo Benfica, no Estádio da Luz, mas incorpora, ainda, as seguintes vantagens:

- **Transmissibilidade** – Os detentores de Red Pass podem emprestar o seu bilhete, em qualquer jogo a que este dê acesso;
- **Elasticidade** - Os sócios podem trocar de lugar a cada jogo, sem qualquer custo (se escolher um lugar de valor de bilheteira superior, terá apenas de pagar o diferencial);
- **Oferta** – Durante a época 2012/2013, o sócio pode usufruir de 2 bilhetes oferta utilizáveis no jogo de apresentação e/ou em jogos da Liga Portuguesa de Futebol (exceto FCP, SCP e última jornada); Oferta de um Kit Sócio para permitir a inscrição enquanto associado;
- **Preferência** – Direito de aquisição de bilhetes para jogos de competições europeias, até cinco dias antes do dia do jogo.

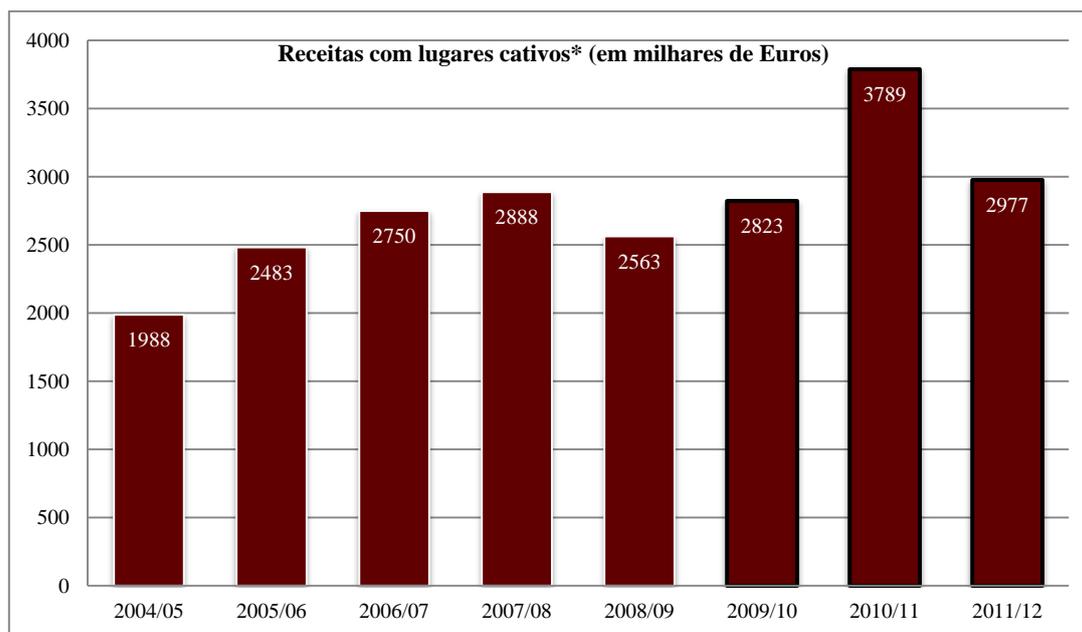
Os sócios podem adquirir o Red Pass na Loja do Sócio, nos arredores do estádio, no *site* oficial ou numa das Casas do Benfica espalhadas pelo país. Com o objetivo de reforçar o vínculo e facilitar a renovação do lugar aos sócios que já detenham Red Pass, o clube promove ações de marketing direto, de acordo com os perfis sociodemográficos e de consumo dos sócios em cada época. Os preços variam consoante a localização do lugar (Anexo 8) e a tipologia de Red Pass escolhidos (Anexo 9). Com o decorrer da época desportiva, os preços vão sendo revistos de forma regressiva e adequados ao número de jogos disponíveis.

O Red Pass é um produto com uma identidade muito marcada, fundamentalmente direcionada para o apelo emocional aos adeptos. Sendo o principal produto promovido pelo clube no início de época, porque visa gerar receitas e composição humana no estádio antecipadamente,

tem sido consistentemente divulgado como uma oportunidade para estar perto dos momentos de máxima expressão de benfiquismo, os jogos de futebol do clube, no seu próprio estádio. Para a época desportiva 2012/2013, a estratégia de Marketing deste produto assentou numa comunicação base, “*Juntos somos mais fortes*” acrescida do slogan “*A força de estar presente*”, num claro apelo às emoções dos sócios (Anexo 10). Esta comunicação foi distribuída em várias plataformas: televisão, rádio, internet, e-mail, ferramentas de publicidade, telefone, sms e em algumas ações de marketing de guerrilha (No anexo 10.b consta o protótipo das cartas de renovação do Red Pass). Com o intuito de aproximar os potenciais compradores da equipa de futebol, já que é aquela a que o Red Pass confere o acesso, vários jogadores da equipa principal foram chamados a participar nas diferentes ações promocionais.

As receitas geradas com bilhética e quotizações assumem um peso importante na gestão da operação dos maiores clubes mundiais (Deloitte, 2013). A estrutura de proveitos do Benfica confirma essa tendência, dada a preponderância destes rendimentos (Anexo 11). O Red Pass é apresentado nas informações financeiras do clube como a fonte de receitas respeitante a “*lugares cativos*” e a sua evolução, descrita na Figura 4, demonstra que tem havido, globalmente, um crescimento progressivo. As três últimas épocas apresentadas são as que correspondem à venda efetiva do Red Pass, já que nos anos anteriores o produto ainda não apresentava as características e nomenclatura que agora o definem.

Figura 4 - Receitas com lugares cativos da Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD, de 2004 a 2012



*Red Pass só considerado nas últimas três épocas desportivas

Destaca-se a época 2010/2011, na medida em que regista um aumento anormal da receita, o que pode ser explicado pelo facto a procura ter aumentado como consequência de a equipa de futebol se ter sagrado campeã nacional na época imediatamente anterior.

A oferta disponibilizada pelo Sport Lisboa e Benfica, relativamente ao Red Pass, está segmentada de forma a distinguir as diferentes necessidades e expectativas dos sócios, da qual resultam, para além da modalidade normal, já descrita, as seguintes tipologias *premium*:

- **Red Pass Premium** – Confere o direito de acesso a um lugar no Estádio por uma época. O titular está obrigado a ter o pagamento das quotas em dia para que possa aceder a todos os jogos a disputar no Estádio da Luz pelo Benfica, exceto finais.
- **Red Pass Fundador** – Restrito aos sócios com título Fundador (adquiridos exclusivamente aquando da construção e inauguração do estádio). Dá acesso a um lugar no Estádio por um período de 10 anos, mediante o pagamento do Bilhete de Época e da regularização das quotas. Não renovando o Bilhete de Época em mais de 3 épocas (seguidas ou não), perde o direito ao lugar.
- **Red Pass Centenarium** – Confere o acesso a um lugar no Estádio durante 5 anos. Durante esse período o titular deve ter o pagamento das quotas em dia e pagar o Bilhete de Época respetivo em cada uma das 5 épocas de duração do contrato, sob pena de perder o direito ao lugar.

8. Apresentação de Resultados

Neste capítulo são apresentados os dados e as informações conseguidas junto dos detentores de Red Pass, presentes nos jogos selecionados, com o seu próprio bilhete de época. Considerando que, dos 152 inquiridos, três admitiram ir assistir ao evento com um Red Pass que não era seu, a amostra final é composta por 149 indivíduos (N=149).

Esta apresentação está estruturada em cinco grandes blocos:

- **Caraterização da amostra**, através de uma análise sociodemográfica, que inclui sexo, idade, escolaridade, situação profissional e distribuição geográfica;
- **Definição da relação com o clube**, relativa às preferências e opções de produtos, bem como à antiguidade das condições dos associados e do consumo;
- **Comportamentos dos adeptos**, nomeadamente as deslocações ao estádio, a lealdade para com o clube, a identificação e a assistência aos jogos de futebol;
- **Análise ao Red Pass**, no que concerne à decisão de compra do produto, ao significado percebido pelos indivíduos e aos critérios de avaliação que estes empregam.
- **A satisfação**, enquanto medição das determinantes globais mais valiosas para estes adeptos, bem como pela construção de um painel de segmentação que permita identificar quais os benefícios que mais satisfazem as diferentes tipologias de sócios.

8.1. Caraterização da amostra

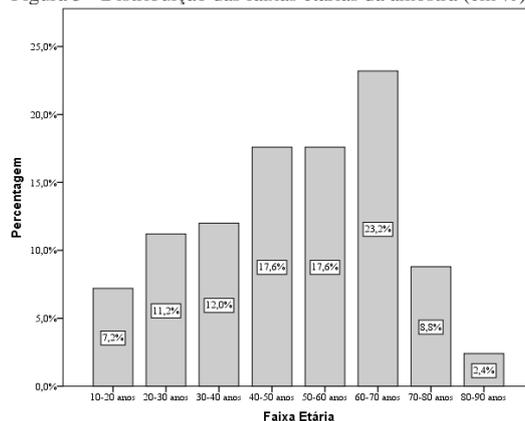
Este tópico permitiu identificar as principais características sociodemográficas dos sujeitos, como base para o estudo do seu comportamento de consumidor do Red Pass.

8.1.1. Idade e Sexo

A amostra é constituída por sujeitos com idades compreendidas entre os 13 e os 84 anos de idade, com uma média que se situa nos 49,94 anos (Anexo 12).

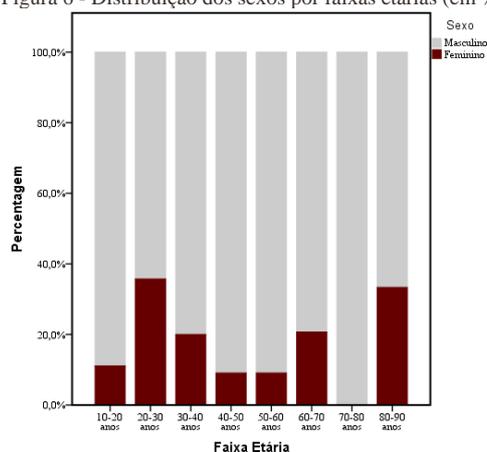
A Figura 5 demonstra, entre outras coisas, que mais de metade da amostra (58,4%) tem idades compreendidas entre os quarenta e os setenta anos, o que se pode perceber considerando a capacidade do poder de compra mas também a maturidade e a disponibilidade física e social.

Figura 5 - Distribuição das faixas etárias da amostra (em %)



Relativamente ao sexo dos indivíduos, conclui-se que 15,4% das pessoas são do sexo feminino e 84,6% do masculino (Anexo 13). A Figura 6 ajuda a perceber essa repartição, em função das diferentes faixas etárias e permite destacar que em todas elas a percentagem de homens é superior a 60% e que, inclusivamente, o intervalo compreendido entre os 70 e os 80 anos de idade não inclui qualquer mulher.

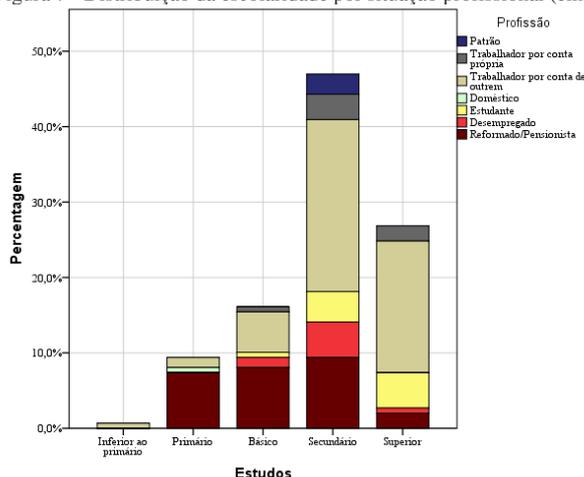
Figura 6 - Distribuição dos sexos por faixas etárias (em %)



8.1.2. Escolaridade e Situação Profissional

Neste tópico, os indivíduos foram inquiridos acerca da sua escolaridade e da situação profissional atual. Da relação das respostas a estas duas questões surge a distribuição apresentada na Figura 7, revelando a presença de muitos indivíduos trabalhadores por conta de outrem e de uma clara maioria de sócios com o correspondente ao 12º ano de escolaridade. Efetivamente, quase metade dos indivíduos (46,9%) referiram ter terminado os estudos com a conclusão do ensino secundário. De referir ainda que um único indivíduo admitiu não ter concluído o ensino primário (Anexo 14).

Figura 7 - Distribuição da escolaridade por situação profissional (em %)

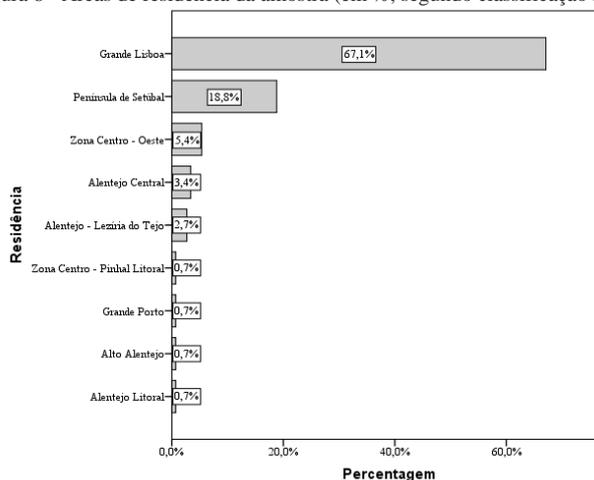


Quase metade dos sujeitos (47,7%) identificaram-se como sendo “*Trabalhadores por conta de outrem*”, e apenas uma pessoa trabalha como “*Doméstico*” (Anexo 15). Considerando que a compra do Red Pass é exclusiva a sócios do clube, o que obriga ao pagamento regular das quotas e portanto, a um investimento significativo, é importante destacar que 16,1% da amostra é constituída por desempregados e estudantes, por serem elementos, que, à partida, terão menos capacidades financeiras.

8.1.3. Residência

Esta caracterização, que auscultava os indivíduos acerca do seu concelho de residência, destaca o fato de uma grande parte dos inquiridos residir no distrito de Lisboa (Anexo 16). De modo a simplificar a análise e interpretação dos dados, optou-se por uma recodificação, em função do tamanho da população das localidades (INE, 2003), apresentada na Figura 8, e que permite concluir que as zonas da Grande Lisboa e da Península de Setúbal perfazem um total de 85,9 % da amostra (Anexo 17).

Figura 8 - Áreas de residência da amostra (em %, segundo classificação INE)



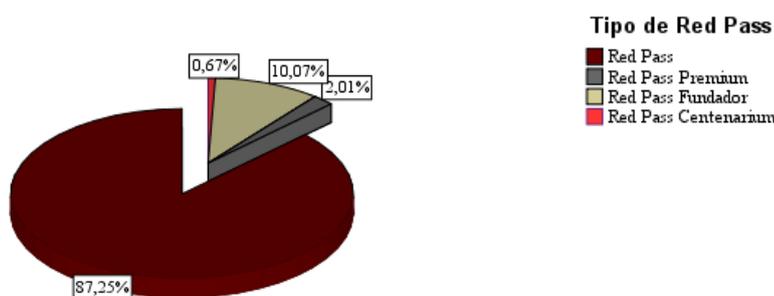
8.2. Relação com o clube

Pretende-se, nesta fase, descobrir qual o tipo de relacionamento que os indivíduos têm com o clube e com o Red Pass, através da análise das distribuições de tipologia do produto, da localização destes no estádio e ainda da dedicação ao clube, medida pela longevidade do consumo e da afiliação.

8.2.1. Tipos de Red Pass

Conforme descrito anteriormente, o Sport Lisboa e Benfica oferece aos seus associados quatro tipologias de bilhetes de época, com diferentes categorias, benefícios e preços: o Red Pass, o Red Pass Premium, o Red Pass Fundador e o Red Pass Centenarium. A distribuição das opções da amostra, em função destas tipologias, é apresentada na Figura 9.

Figura 9 - Distribuição das tipologias de Red Pass (em %)

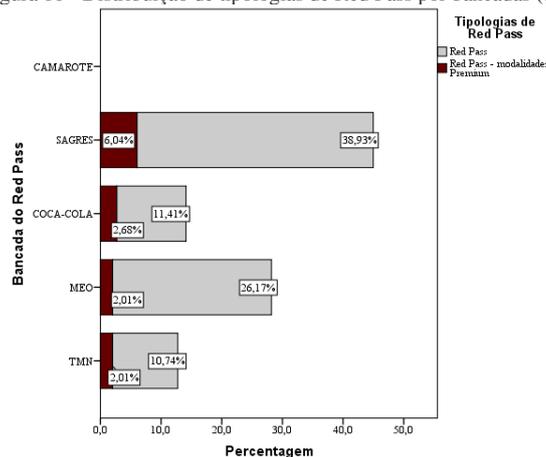


Podemos concluir que há uma enorme preferência pelo “Red Pass”, já que essa é a opção de 87,25% da amostra. Os restantes 12,75% são detentores das outras modalidades do produto, o que, face à discrepância, torna possível e aconselhável, a partir de agora, classificá-los num grupo só, o das modalidades *premium* (Premium + Fundador + Centenarium).

A Figura 10 permite perceber ainda a variação em função da bancada escolhida, revelando uma clara tendência para a bancada “Sagres”, para ambas as tipologias. Importa ainda realçar que nenhum dos adeptos inquiridos é detentor de um camarote no Estádio da Luz.

É ainda de notar a preferência dos adeptos para o “Piso 0” do estádio (48,3%). No entanto, o setor “Piso 3 – superior” é aquele sobre o qual mais recaiu a opção dos indivíduos da amostra (27,5%). Realce ainda para a tendência dos sócios com Red Pass Fundador e Centenarium para a escolha do Piso 1 (78,9%), ao qual os aderentes do produto mais básico não têm acesso (Anexo 18).

Figura 10 - Distribuição de tipologias de Red Pass por bancadas (em %)

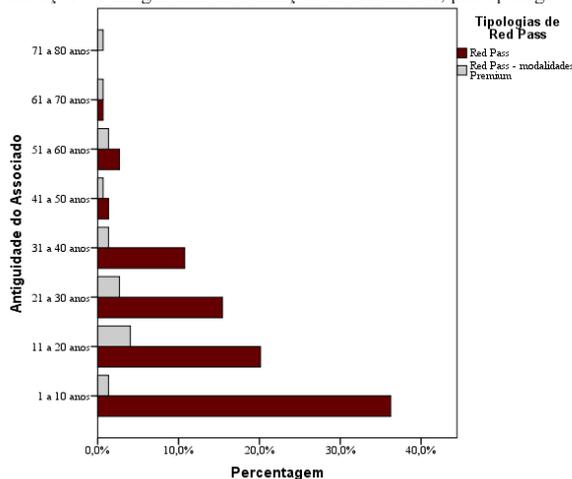


8.2.2. Dedicção

No que concerne à dedicção dos sócios, descrevemos, separadamente, o número de anos de associado e o número de anos consecutivos a que cada um dos sócios é detentor de Red Pass. Em termos de afiliação, importa destacar que três sócios (2%) o são pela primeira vez nesta época desportiva, que apenas um associado (0,7%) mantém essa condição há 75 anos e que a média da amostra se situa nos 19,66 anos (Anexo 19).

A Figura 11 dá uma perspetiva clara sobre a antiguidade, já que a maior concentração de sócios se dá nos anos mais recentes e vai diminuindo de forma gradual, excetuando no intervalo entre os 51 e 60 anos de idade.

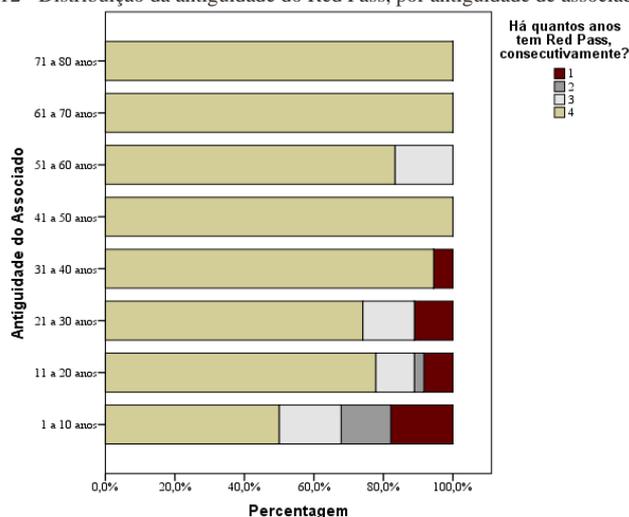
Figura 11 - Distribuição da antiguidade da condição de associados, por tipologia de produtos (em %)



Relativamente ao Red Pass, 69,8% da amostra admite ser detentora do produto desde o seu início, há quatro anos atrás, de tal modo que a média de respostas aponta para 3,41 anos. De destacar ainda que apenas 11,4% tem pela primeira vez Red Pass nesta época desportiva (Anexo 20). Curiosamente, muitos dos respondentes afirmaram ser detentores de Red Pass há

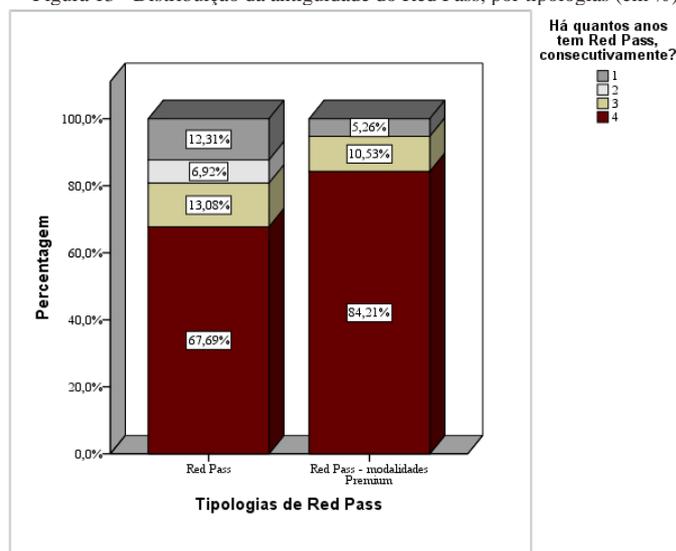
mais anos do que aqueles em que o produto realmente existe, o que deixa perceber que muitos indivíduos seriam já portadores de lugar cativo no estádio, antes da implementação do Red Pass. A noção de antiguidade de presença e do associativismo, remete para a relação temporal entre ambos, presente na Figura 12 e que evidencia que a uma maior antiguidade da condição de sócio correspondem mais anos de propriedade do Red Pass.

Figura 12 - Distribuição da antiguidade do Red Pass, por antiguidade de associado (em %)



Importa ainda considerar, a este respeito, que os diferentes produtos Red Pass têm durações distintas: o produto básico é válido anualmente e nas modalidades *premium* há opções a cinco e dez anos. Assim, surgem, naturalmente, dissemelhanças na distribuição da antiguidade da sua posse, conforme demonstrado na Figura 13: os adeptos *premium* são detentores dos seus bilhetes há mais anos do que os detentores de Red Pass normal. Ainda assim, é de realçar que, em ambos os casos, a grande maioria de adeptos vai já na sua quarta época consecutiva, o que significa o grande compromisso desde o início da venda do produto.

Figura 13 - Distribuição da antiguidade do Red Pass, por tipologias (em %)



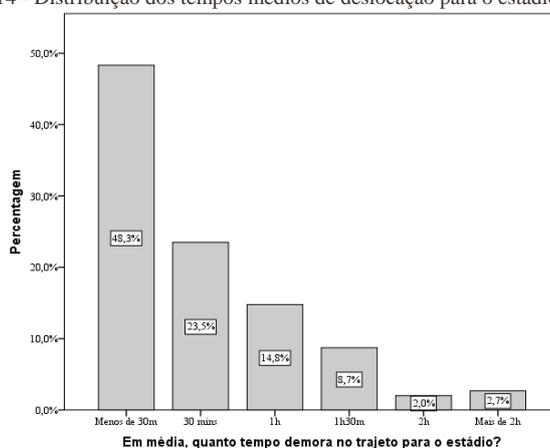
8.3. Comportamentos dos adeptos

Nesta fase, pretendemos saber quais os comportamentos face ao consumo que caracterizam os sócios proprietários de bilhetes Red Pass. Perceber em que condições se deslocam ao estádio, com que frequência o fazem e até se são clientes do canal de TV do clube, garante indicações valiosas sobre as suas preferências e expectativas de consumo de produtos e serviços do clube.

8.3.1. Deslocações

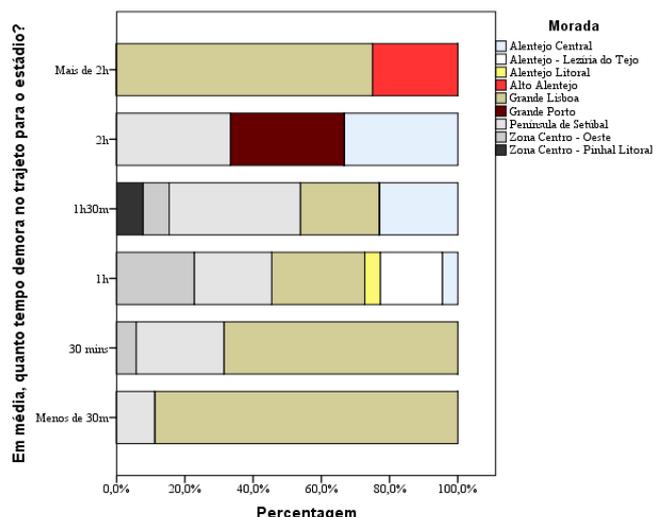
Relativamente ao modo como os adeptos se deslocam habitualmente para o estádio, em dias de jogo, há uma clara predileção pelo carro (75,8%), seguida pela opção metro (14,7%) (Todas as respostas são apresentadas no Anexo 21). Pretendemos ainda descobrir quanto tempo demora, em média, o trajeto de casa para o estádio. As diferentes distâncias a que os indivíduos residem do local onde se disputam os jogos fazem, logicamente, variar os tempos das suas deslocações. Assim, é compreensível que quase metade dos indivíduos (48,3%) demorem menos de 30 minutos a chegar e que apenas 4,6% tardem duas horas ou mais, conforme demonstra a Figura 14.

Figura 14 - Distribuição dos tempos médios de deslocação para o estádio (em %)



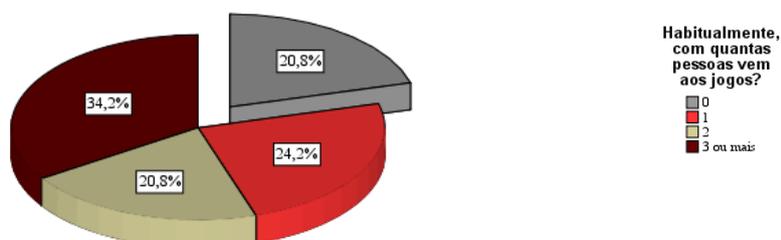
A Figura 15 permite perceber que há uma distribuição lógica destes tempos, já que ao aumento da distância correspondem maiores tempos de trajeto. Assim, é natural que os indivíduos residentes na “Grande Lisboa” representem 88,8% dos que demoram menos de meia hora a chegar e que, da amostra, apenas sócios residentes na “Península de Setúbal” tenham também escolhido esta opção. Relativamente à capital portuguesa, destacar ainda três sujeitos que admitem demorar mais de duas horas no trajeto (Anexo 22).

Figura 15 - Distribuição da duração do trajeto para o estádio, por morada (em %)



Quando questionados acerca da companhia que têm, por norma, na assistência aos jogos no estádio, apenas 20,8% responderam que estão, habitualmente, sozinhos. Os restantes indivíduos distribuem-se entre aqueles que vão ao jogo na companhia de amigos (41,6%) ou de familiares (37,6%) (Anexo 23). Esta indicação diz-nos que 79,8% da amostra vai acompanhada aos jogos no Estádio da Luz, pelo que os questionámos acerca do número de acompanhantes e verificámos que mais de um terço vai, frequentemente, com 3 ou mais pessoas, conforme registado na Figura 16.

Figura 16 - Total de pessoas que acompanham, habitualmente, o detentor de Red Pass aos jogos (em %)

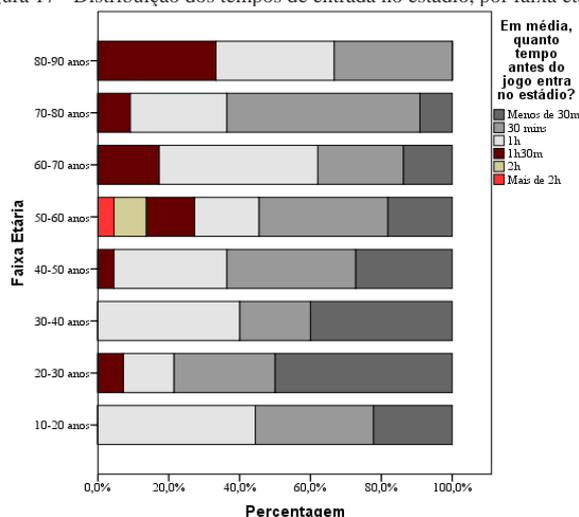


8.3.2. Lealdade

Sendo o canal Benfica TV uma ferramenta de comunicação detida pelo próprio clube, através da qual muitos dos produtos (incluindo o Red Pass) e atividades são anunciados e/ou transmitidos, quisemos saber quantos destes adeptos tinham acesso ao canal nos seus lares: 61,7% responderam afirmativamente. Se distinguirmos os adeptos detentores do produto normal, dos sócios com qualquer uma das tipologias *premium*, percebemos que os primeiros apresentam uma maior presença do canal nos seus lares, com 62,3% de respostas afirmativas. Para as restantes modalidades do produto, esse valor cai para 57,9% (Anexo 24).

A entrada no estádio representa um momento particular do consumo, pelo que importa aprofundar o seu conhecimento. Por forma a determinar alguns padrões de comportamento, concluímos que 76,5% da amostra entra no estádio até uma hora antes do início do jogo, sendo que a maior incidência de respostas foi precisamente nos 60 minutos (Anexo 25). A Figura 17 diz-nos que a idade é um fator individual com influência nas deslocações dos adeptos, já que, de um modo geral, pessoas mais velhas tendem a entrar mais cedo no recinto do jogo.

Figura 17 - Distribuição dos tempos de entrada no estádio, por faixa etária (em %)



O conceito de lealdade é particularmente relevante para o Red Pass, na medida em que Bodet e Assollant (2011) concluem esta pode assumir duas facetas: em termos de atitude, que passa pelas intenções de compra ou recomendação, e de comportamento, quando os indivíduos efetivamente assistem aos jogos. Nesse sentido, investigámos a frequência das presenças no Estádio (comportamento), os hábitos e tendências destes adeptos e ainda a satisfação, enquanto indicador da lealdade, através das atitudes de repetição de compra e recomendação (atitude).

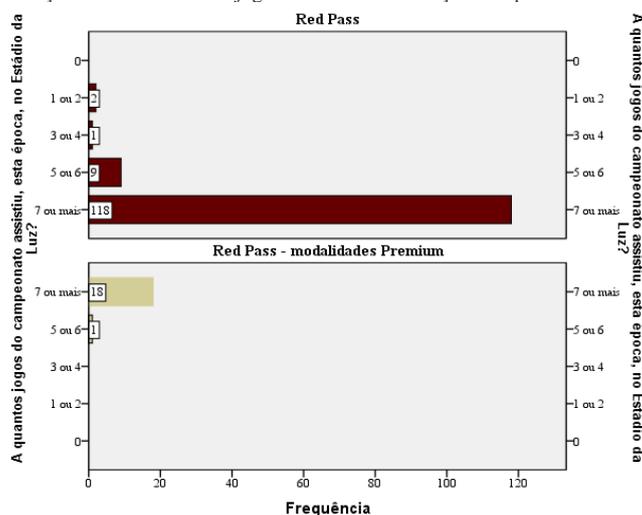
8.3.2.1. Lealdade: A assistência aos jogos

Considerando que o Red Pass garante o acesso incondicional aos jogos do Campeonato Português e que confere direito de preferência para bilhetes de jogos de outras competições, considerámos ser importante fazer esta distinção, compondo duas questões distintas.

Primeiramente, perguntámos “A quantos jogos da do campeonato, assistiu, esta época, no Estádio da Luz?”. As respostas são elucidativas, revelando uma presença geral e massificada, já que 91,3% dos indivíduos admitiu ter estado presente em 7 ou mais jogos, a maior resposta

possível, e que nenhum dos inquiridos faltou à totalidade dos jogos. Há ainda a destacar que apenas 2% da amostra afirmou ter estado presente apenas de 1 a 4 jogos (Anexo 26).

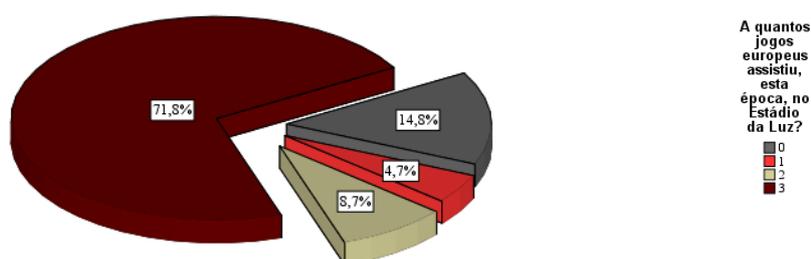
Figura 18 - Distribuição da assistência aos jogos no estádio em função do tipo de Red Pass, por frequências



A Figura 18 permite verificar que apenas um (5%) dos elementos *premium* não esteve presente em todos os jogos. Já nos adeptos com Red Pass normal, há dois adeptos que faltaram a mais jogos do que aqueles a que assistiram, o que, apesar de representar uma percentagem muito baixa (1,5%), indica diferenças no comportamento em função da tipologia de produto. Para o clube, esta é uma questão vista como natural e que pode decorrer de vários fatores, conforme explicado por Henrique Conceição: “*Existe sempre uma percentagem de pessoas que não vêm a todos os jogos, quer por ser uma equipa adversária de menor relevância desportiva, ou porque está mau tempo, ou porque o jogo é num horário para o qual não têm disponibilidade.*” (Entrevista completa no anexo 46)

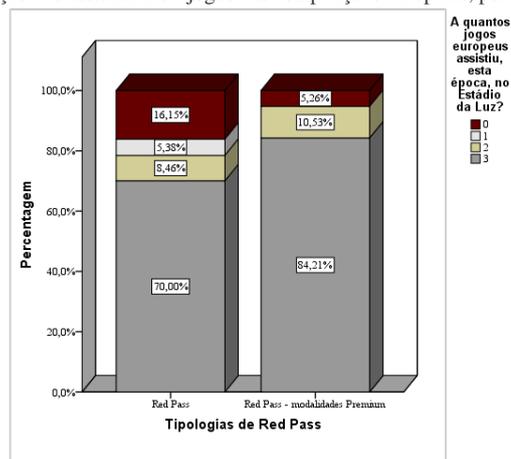
Quando o questionário foi apresentado aos adeptos, o Benfica tinha feito, até então, 3 jogos para as competições europeias (UEFA Champions League) no seu estádio. A Figura 19 demonstra que 71,8% dos entrevistados referiram ter estado presentes em todos esses jogos, enquanto apenas 14,77% não haviam comparecido a qualquer partida (Anexo 27).

Figura 19 - Presenças nos jogos das competições europeias, no estádio (em %)



Estes dados são particularmente relevantes já que o Red Pass dá direito de preferência de bilhetes para estes jogos, mas não os inclui, ao contrário dos produtos *premium*. Considerando a adesão da amostra, avaliámos as diferenças em função do tipo de bilhete anual detido e concluímos, que, efetivamente os adeptos com bilhetes *premium* são aqueles que marcam presença mais vezes nos jogos europeus (Figura 20).

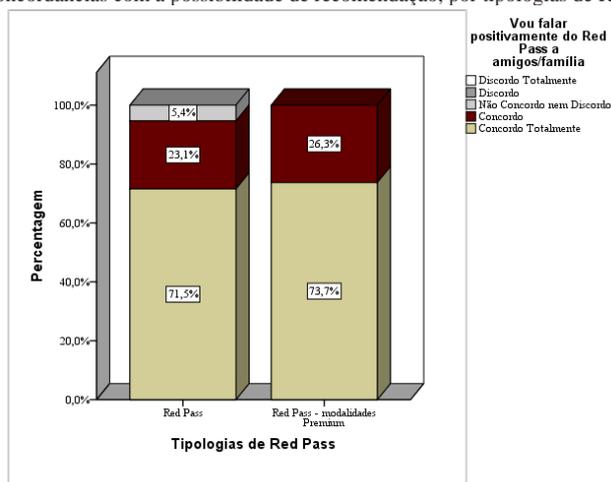
Figura 20 - Distribuição das assistências a jogos das competições europeias, por tipologias de Red Pass (em %)



8.3.2.2. Lealdade: O poder da recomendação e repetição de compra

A verificação da satisfação destes adeptos permite-nos aferir da sua lealdade, em termos de atitude, respeitando a teoria de Bodet e Assolant (2011). Para tal considerámos duas variáveis fundamentais para a determinação da satisfação global, de forma independente: o poder das predisposições de recomendação e de repetição da compra.

Figura 21 - Concordâncias com a possibilidade de recomendação, por tipologias de Red Pass (em %)

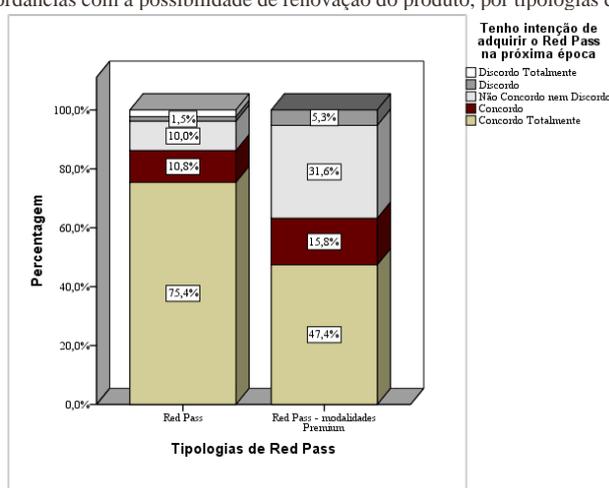


Os resultados obtidos na Figura 21 são esclarecedores: apenas 5,4% dos detentores de Red Pass se mostraram indecisos quanto à possibilidade de virem a recomendar o produto, enquanto todos os sócios detentores de modalidades *premium* admitiram concordar com essa

hipótese (inclusive, 73,7% expressaram que concordam “*Totalmente*”). Importa referir que nenhum dos inquiridos manifestou a mínima discordância com esta possibilidade, revelando alto compromisso e lealdade (Anexo 28).

Relativamente à predisposição para a renovação do produto, as respostas foram mais díspares, conforme demonstra a Figura 22: para o produto mais básico, há uma pequena franja de adeptos (3,8%) que assume não estar predisposta a renovar. Já entre os adeptos com Red Pass *premium*, 31,6% assumem estar indecisos e 5,3% em desacordo com a possibilidade de repetir a aquisição do produto na próxima época (todas as respostas estão disponíveis no anexo 28.b).

Figura 22 - Concordâncias com a possibilidade de renovação do produto, por tipologias de Red Pass (em %)



8.3.3. Identificação com o Sport Lisboa e Benfica

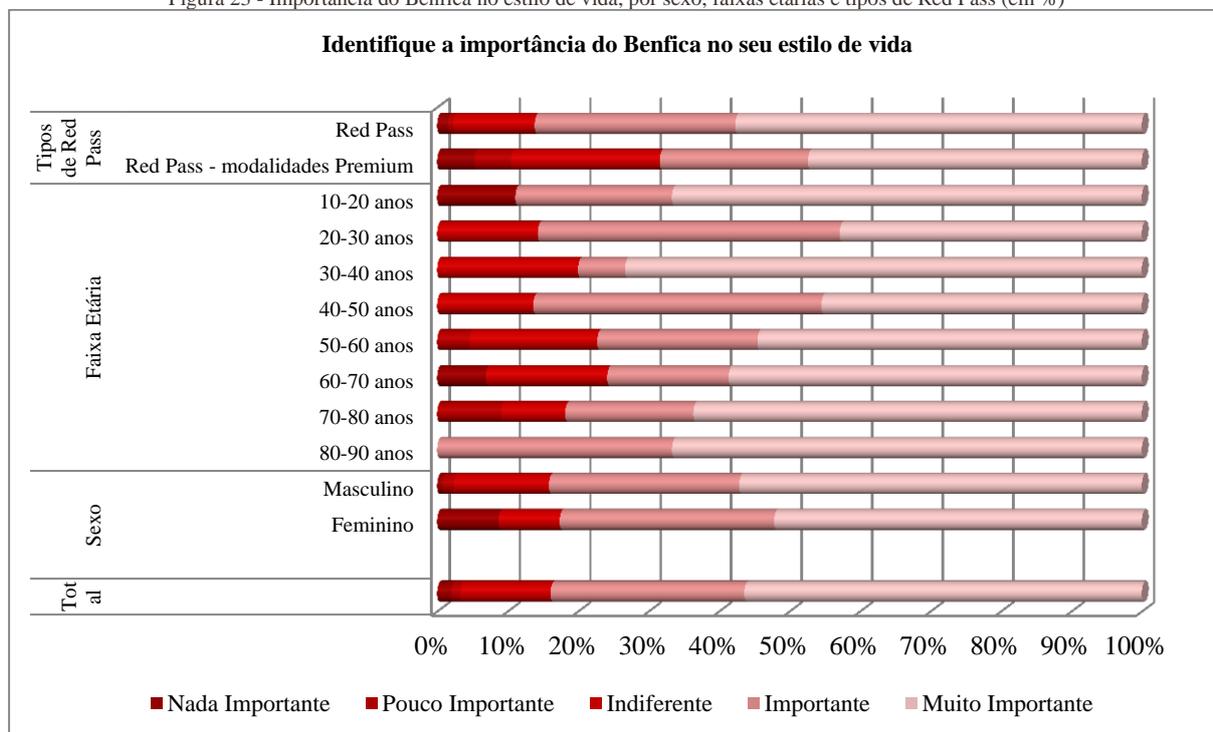
A análise da identificação dos adeptos foi feita tendo por base a teoria de Giulianotti (2002), que agrupa os indivíduos através de dois eixos, segundo o seu comportamento e motivações: o da relação com o clube (quente vs. frio) e o da importância do consumo enquanto expressão dessa ligação (tradicional vs. consumidor).

Relativamente à primeira questão, em que se pedia aos associados que identificassem a importância do Benfica no seu estilo de vida, é de destacar que apenas 3,3% da amostra atribuiu uma nota negativa, enquanto mais de metade dos inquiridos (56,3%) classificou o clube como sendo “*Muito Importante*”, a resposta máxima possível. (Anexo 29).

Tendo em atenção que a importância do clube na vida dos indivíduos resulta de um processo relacional, constante e evolutivo, é relevante atentar nas putativas diferenças que se possam estabelecer entre os diferentes sócios. No entanto, a Figura 23 diz-nos que não há grandes divergências de opinião, já que a concordância é significativamente mantida, apesar de a

questão ter sido analisada em função de três variáveis distintas: tipologia de Red Pass, faixa etária e sexo.

Figura 23 - Importância do Benfica no estilo de vida, por sexo, faixas etárias e tipos de Red Pass (em %)

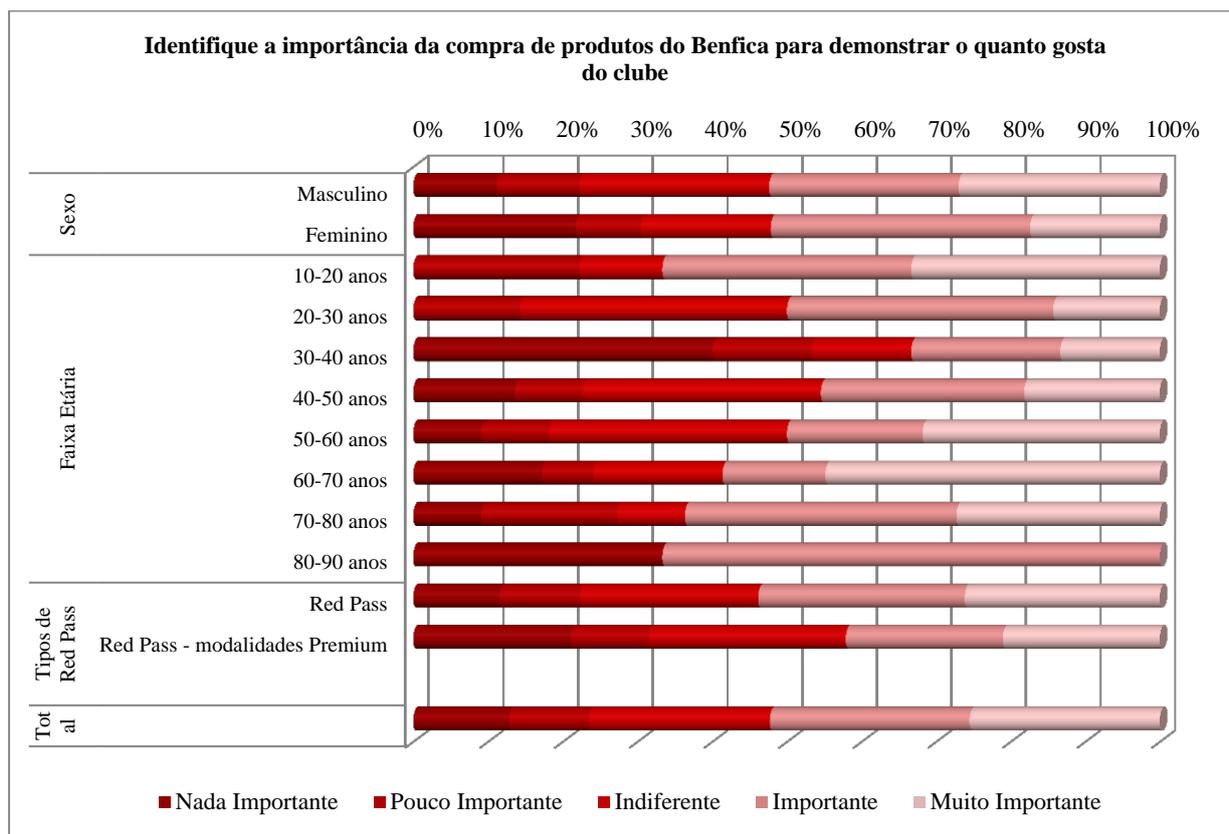


A postura de cada indivíduo face ao consumo de produtos do clube representa o outro eixo de análise da identificação. Assim, foi pedido aos indivíduos que classificassem a importância desses atos de consumo, enquanto forma de demonstração do seu sentimento pelo clube. Esta predisposição face ao consumo resulta também das divergentes identidades e concepções mentais que desenvolvem os diferentes sujeitos.

Esta realidade, abordada na Figura 24 à semelhança do feito para a importância do clube, permite concluir que, de um modo geral, há uma relativa homogeneidade nas respostas, independentemente da variável escrutinada e que as opiniões dos indivíduos da amostra, de uma forma geral, se dividem, já que, para além dos muitos indecisos, apenas 52,3 % optou por considerar o consumo como “*Importante*” ou “*Muito Importante*” (Anexo 30).

Merece ser destacada a distribuição em função do sexo, já que apresenta uma igual percentagem de indivíduos que classificaram este consumo, no máximo, como “*Indiferente*”. Relativamente à idade, sobressai a faixa compreendida entre os 30 e os 40 anos, que notoriamente confere menor importância a estes momentos do que qualquer outra.

Figura 24 - Importância da compra de produtos do Benfica, por sexo, faixa etária e tipos de Red Pass (em %)



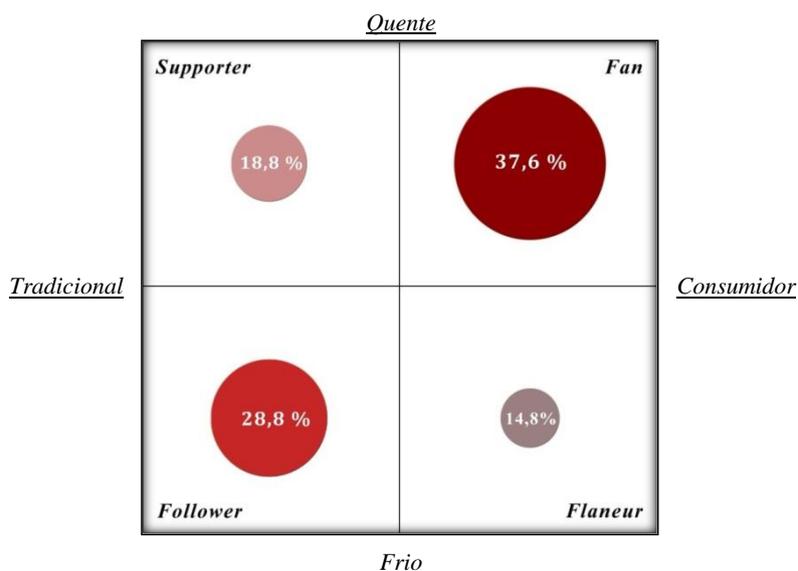
8.3.3.1. Identificação: a relação com o clube e com o consumo

O cruzamento das respostas das duas questões anteriores permite caracterizar os indivíduos e o seu grau de identificação final com o clube. Através da análise dos dois eixos, é possível identificar em que quadrante se situa cada indivíduo e perceber que subconjuntos da amostra se constituem e onde se encaixam na teoria de Giulianotti (2002). A primeira interseção destes dados é apresentada no Anexo 31.

No entanto, considerando que estas respostas apresentam valores extremados e que a classificação proposta pelo autor pode ser enviesada, desenvolveu-se uma recodificação dos dados, de modo a permitir inscrever todos os respondentes nas ordenações propostas. Para tal, determinaram-se as médias de respostas a cada uma das questões, tendo sido utilizados esses valores como referenciais dos dois eixos: 4,35 para a “importância do Benfica no estilo de vida” e 3,42 para a “importância da compra de produtos do Benfica para demonstrar o quanto gosta do clube”.

A Figura 25 representa a distribuição construída a partir destes valores, garantindo que da relação entre as duas respostas, emergem conclusões mais consonantes com a realidade.

Figura 25 - Identificação (Giulianotti) em função das médias de respostas obtidas para as duas variáveis



Desta forma, conseguimos apurar a identificação real de cada indivíduo (Anexo 31.b), o que nos permite concluir que:

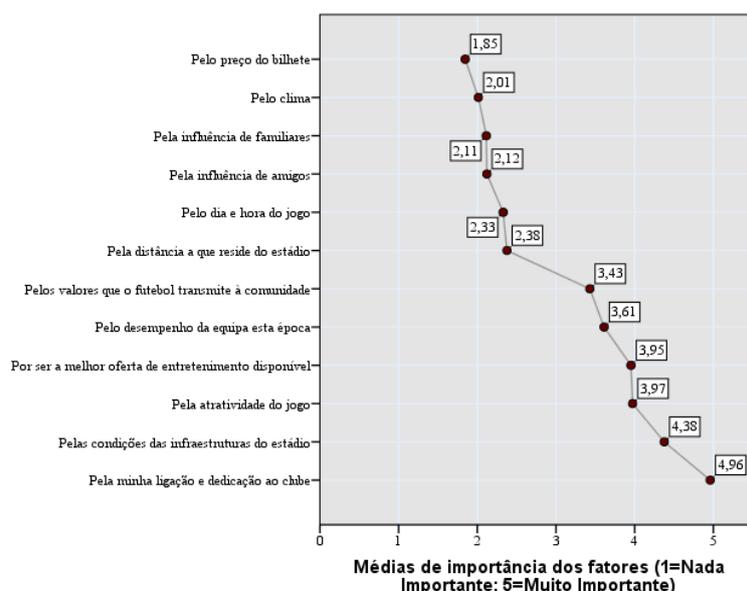
- 37,6% dos indivíduos devem ser incluídos na categoria de “*Fans*”, representando o maior dos grupos apurados. Estes são os adeptos cuja (forte) ligação ao clube depende não só de uma relação intensa, mas também dos momentos de consumo;
- O segundo maior grupo, 28,8%, diz respeito ao padrão de “*Follower*”, caracterizado por um maior distanciamento, tanto do clube como do significado dos seus produtos;
- 18,8% da amostra é classificada como “*Supporter*”, já que a uma relação forte com o clube não corresponde o mesmo vínculo com o conceito do ato de consumo enquanto manifestação de sentimento e ligação ao clube;
- Finalmente, o grupo mais pequeno (14,8% da amostra) é composto pelos adeptos classificados como “*Flaneurs*”, que são aqueles que assumem ter uma postura mais orientada para o consumo e para a uma relação moderna e distante com a instituição.

8.3.4. Assistência a jogos de futebol

Tendo a oportunidade de abordar os sujeitos durante as tardes que antecederam a realização de jogos do Benfica, no seu próprio estádio, tornava-se imperativo analisar as motivações dos indivíduos para assistir. Para tal, foram apresentados aos entrevistados 12 fatores de influência (Borland e MacDonald, 2003; García e Rodriguez, 2002; Hall *et al.*, 2009; Sá e Sá, 2009; Shank, 2009; Tapp, 2004; Welki e Zlatopper, 1999), tendo-lhes sido pedido que identificassem a importância de cada um deles na sua decisão de assistirem aos jogos. A

Figura 26 expõe as médias de respostas obtidas para cada variável (Anexo 32 apresenta as frequências, individualmente) e permite tirar algumas conclusões: se a “*ligação e dedicação ao clube*” é, indubitavelmente, o fator que mais influencia os sócios, as “*condições das infraestruturas do estádio*”, registrando a segunda maior média (4,38), refletem uma análise racional da oferta;

Figura 26 - Importância das variáveis para a decisão de assistir ao jogo de futebol, por médias

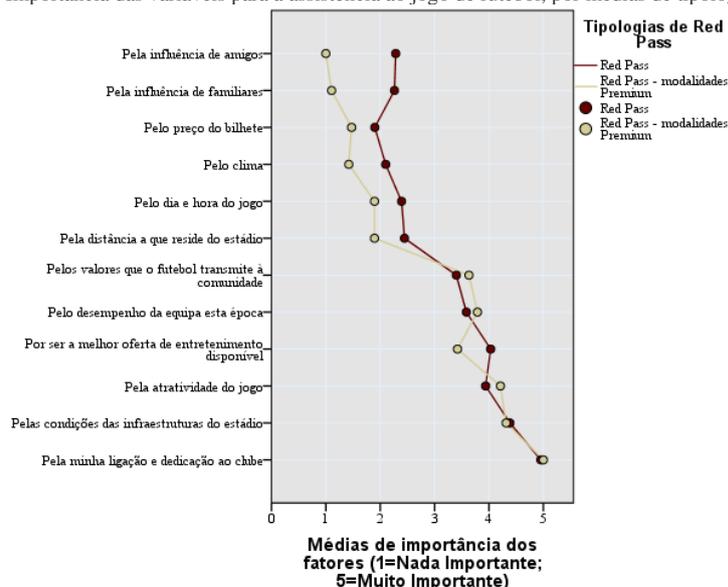


Por outro lado, “*o preço do bilhete*” foi o fator considerado menos importante, o que reflete uma postura digna de nota, já que tendo acesso aos bilhetes para todos os jogos, estes adeptos não atribuem grande importância aos preços que o clube estabeleça para o restante público.

O “*clima*” e o ser alvo de “*influência*” (tanto por familiares como por amigos), foram, de entre as opções propostas, os outros fatores que registaram um baixo grau de importância, ao obterem uma classificação média muito próxima de “*Pouco Importante*”.

A progressão verificada na Figura 27 permite aferir alguma sintonia entre os indivíduos com diferentes tipologias de Red Pass, o que regista uma concordância relativa na interpretação e na decisão de assistência ao vivo a jogos de futebol, nos vários casos, apesar dos diferentes bilhetes conterem características e benefícios, também eles, diferentes.

Figura 27 - Importância das variáveis para a assistência ao jogo de futebol, por médias de tipologia de Red Pass



8.3.4.1. Fatores explicativos dos motivos para a assistência a jogos de futebol (Análise Fatorial Exploratória)

Com o intuito de melhor compreender e interpretar o fenómeno da assistência a jogos de futebol ao vivo, efetuou-se uma Análise Fatorial Exploratória sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das Componentes Principais, ao qual se seguiu uma rotação ortogonal Varimax. Os fatores retidos apresentavam um *eigenvalue* superior a 1, seguindo o critério de Kaiser, em consonância com a percentagem da variância explicada e de forma a facilitar a interpretação, conforme aponta Marôco (2010).

Para validar a Análise Fatorial verificou-se o valor do alfa de Cronbach', que apresenta uma consistência interna de 0,738, considerada razoável (Hill e Hill, 2005; Pestana e Gageiro, 2005). Para além disso, o critério de KMO, com um valor de 0,708, permitiu confirmar a fatorabilidade da matriz de correlações como média (Pestana e Gageiro, 2005), tendo-se verificado o critério da esfericidade de Bartlett (Anexo 33). Os *scores* de cada um dos fatores foram obtidos pelo método de regressão.

Esta análise permitiu identificar que a estrutura relacional dos motivos para a assistência a jogos de futebol ao vivo, por parte dos sócios detentores de Red Pass, é explicada por 5 fatores, extraídos de forma a maximizar a facilidade de interpretação.

A Tabela 7 apresenta os pesos fatoriais de cada item, a sua comunalidade, os *eigenvalues* e ainda a percentagem de variância explicada por cada fator.

Tabela 7 - Análise Fatorial Exploratória (ACP) dos motivos para assistência a jogos de futebol ao vivo

Item	Fator					Comunidades
	Influência Pessoal	Influência Contextual	Influência Desportiva	Influência Sociocultural	Identificação	
Pela influência de amigos	,795					,771
Pela influência de familiares	,739					,609
Pelo preço do bilhete	,640					,561
Pela distância a que reside do estádio	,453					,473
Pelo dia e hora do jogo		,831				,763
Pelo clima		,773				,680
Pela atratividade do jogo			,840			,771
Pelas condições das infraestruturas do estádio			,755			,647
Pelo desempenho da equipa esta época		,472	,555			,610
Por ser a melhor oferta de entretenimento disponível				,822		,732
Pelos valores que o futebol transmite à comunidade				,714		,615
Pela minha ligação e dedicação ao clube					,923	,858
Valor próprio (<i>eigenvalue</i>)	3,205	1,502	1,193	1,081	1,049	
Variância explicada por fator	26,71%	12,51%	9,94%	9,006%	8,74%	
% de variância retida (5 fatores)	66,9%					

O 1º fator apresenta os pesos fatoriais mais elevados relacionados com a individualidade e com as restrições ou facilidades dos sujeitos, sendo por isso denominado de **“influência pessoal”**, explicativo de 26,71% da variância total. O 2º fator diz respeito à calendarização e condições meteorológicas do dia do jogo, representando influências externas ao indivíduo, sendo, portanto, denominado de **“influência contextual”**, explicativo de 12,53% da variância total. O 3º fator, com pesos fatoriais elevados nos itens associados ao jogo e ao estádio, é classificado como **“influência desportiva”** e explica 9,94% da variância total. O 4º fator, ao apresentar pesos fatoriais associados à interpretação do significado do jogo para a coletividade, é denominado de **“influência sociocultural”** e explica 9% da variância total. Finalmente, o 5º fator, inclui apenas a ligação ao clube, pelo que é classificado como **“identificação”**, e é responsável por 8,74% da variância total.

8.3.4.2. Tipologias de inquiridos face aos motivos para assistir ao jogo (Análise de *clusters*)

Com base nos fatores obtidos, foi efetuada uma análise hierárquica de *clusters*, com o método de Ward, com recurso à distância euclidiana quadrada enquanto medida de dissemelhança. A decisão sobre o número de *clusters* a reter baseou-se na análise do dendograma (Marôco, 2010), tendo ditado uma solução composta por 4 *clusters*. Foram retirados seis indivíduos da amostra total, uma vez que, para as diferentes soluções testadas, os seus valores apareciam sempre como *outliers*, pelo que esta análise considera 96% da amostra. A classificação de cada sujeito nos *clusters* retidos foi refinada com o procedimento não-hierárquico *K-Means*. Finalmente, para identificar as variáveis com maior importância nos 4 *clusters*, procedeu-se à análise da estatística F da ANOVA dos *clusters*, como descrito em Marôco (2010), com os valores apresentados na Tabela 8 a considerarem ainda os valores obtidos para os centros.

Tabela 8 - Análise de *clusters* face aos motivos para assistir ao jogo

Item	Cluster				F value (ANOVA)
	1	2	3	4	
Identificação	,22877	,36822	,07703	,20448	217,843
Influência sociocultural	,27629	,88207	,45002	-1,38534	47,406
Influência contextual	-,71672	-,49385	1,05959	,01311	43,598
Influência desportiva	,36461	-2,30797	,27098	-,12151	36,948
Influência pessoal	,23000	-,14641	,13487	-,55766	3,788
% da amostra (n=149)	37%	8%	29,5%	21,5%	

De acordo com a tabela, a dimensão claramente mais relevante na diferenciação dos *clusters*, prende-se com a motivação pela “Identificação” (F=217,843). Em seguida, há três dimensões de influências com valores muito próximos: “Socioculturais” (F=47,406), “Contextuais” (F=43,598) e “Desportivas” (F=36,948). Finalmente, a dimensão “Influências Pessoais” (F=3,788) é aquela que menos diferencia os 4 *clusters*.

A apresentação das características dos componentes de cada *cluster*, pode ser encontrada no Anexo 34, merecendo o seguinte destaque:

- **Cluster 1: “os disponíveis”** – É o maior *cluster* identificado, compreendendo 37% da amostra e destaca-se, sobretudo, pela negligência quase total das influências contextuais. Mais de metade dos indivíduos são sócios há menos de 10 anos.

- **Cluster 2: “os coletivistas”** – Apresenta o menor peso para as influências desportivas e destaca-se por ser aquele que mais valoriza as influências socioculturais, associadas aos valores e à interpretação do significado do desporto. Tem a maior presença relativa de mulheres de todos os *clusters* e é o único em que nenhum dos elementos é detentor de uma modalidade *premium* de Red Pass.
- **Cluster 3: “os reticentes”** – É composto pela maior percentagem de homens e destaca-se pelo peso dado às influências contextuais, dependendo das condições e contexto do dia de jogo, bastante acima da média.
- **Cluster 4: “os independentes”** – É o *cluster* que mais peso atribui à identificação com o clube enquanto motivação para ir ao jogo e, de todos, aquele que menor importância confere às influências socioculturais e pessoais. Apresenta a maior percentagem de adeptos com mais de 40 anos de associados.

8.4. O Red Pass

Considerou-se que as conclusões extraídas até este momento, apesar das muitas indicações valiosas que fornecem, não eram suficientes para retratar a relação da amostra com o produto. Assim, apresentam-se agora os dados que abordam a decisão de compra, o significado percebido e ainda a avaliação que os sócios fazem do Red Pass.

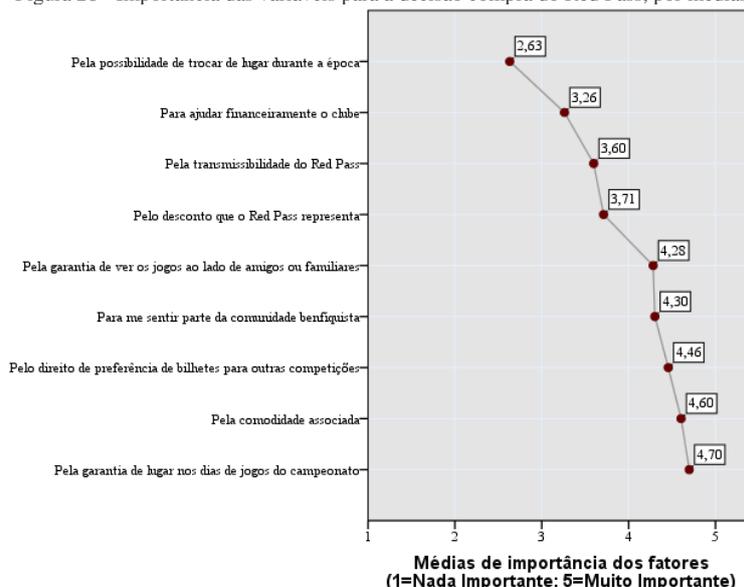
8.4.1. A decisão de compra

O momento de compra de um produto como o Red Pass representa o culminar de um processo interno que dita um resultado único, pelo que importa perceber que dados justificam a compra e determinam uma conclusão, ou seja, as variáveis que fazem o indivíduo optar e decidir.

Com o intuito de perceber as motivações destes adeptos, propusemos uma série de variáveis aos sócios, provenientes da literatura (McDonald e Stravos, 2007) e das vantagens especificamente promovidas pelo clube para o Red Pass, pedindo-lhes que as classificassem segundo o grau de importância ponderada no momento da tomada de decisão da compra, esta época.

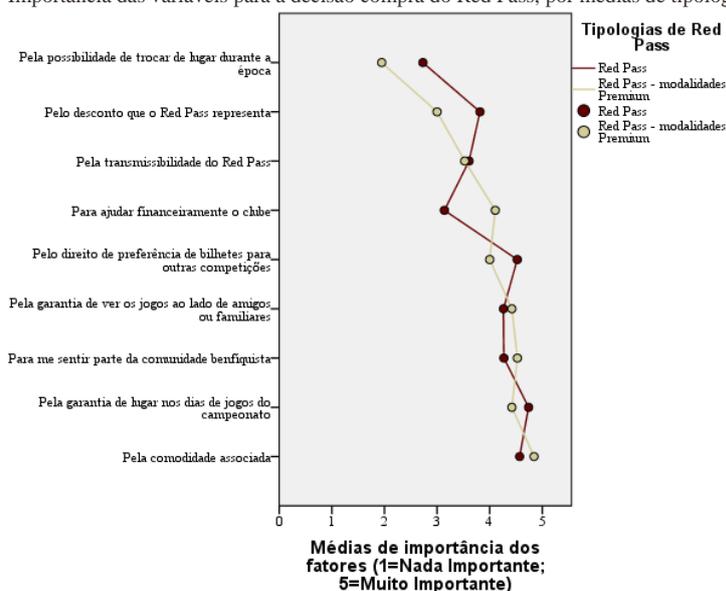
A Figura 28 retrata as médias da globalidade das respostas a cada uma das variáveis apresentadas, permitindo extrair algumas conclusões gerais relativas ao comportamento de consumo da amostra.

Figura 28 - Importância das variáveis para a decisão compra do Red Pass, por médias



O fator considerado mais importante é precisamente aquele que mais caracteriza o Red Pass: “a garantia de lugar nos dias de jogo do campeonato”; Logo a seguir, “a comodidade associada” a este tipo de bilhete reuniu a preferência destes adeptos, já que, o fato de terem bilhete garantido os escusa de se deslocarem aos pontos de venda em cada jogo disputado. “A possibilidade de trocar de lugar durante a época”, um dos trunfos promovidos pelo clube na venda do Red Pass, mereceu a classificação média mais baixa, seguida pela motivação dos indivíduos em “ajudar financeiramente o clube”. (Frequências de resposta no Anexo 35). A Figura 29 permite sumular a ordenação média dada a cada fator, por tipologia de Red Pass detido, provando que há uma aproximação grande na decisão.

Figura 29 - Importância das variáveis para a decisão compra do Red Pass, por médias de tipologia de Red Pass



Ainda assim, convém referir que a perspetiva de “ajudar financeiramente” o clube merece alguma discordância, o que pode, uma vez mais, ser explicado pela natureza distinta destes produtos: o Red Pass é mais barato e revela um grau de compromisso mais baixo; Já os restantes produtos, tiveram, na sua origem, uma necessidade financeira e de rentabilização do investimento no estádio, legitimando um valor médio superior nas respostas dos indivíduos que assumiram esse compromisso.

8.4.1.1. Fatores explicativos dos motivos para a decisão de compra do Red Pass (Análise Fatorial Exploratória)

O processo de decisão de compra pelos sócios pertencentes à amostra, merece uma análise mais profundada. Para tal, efetuou-se uma Análise Fatorial Exploratória sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das Componentes Principais, ao qual se seguiu uma rotação ortogonal Varimax. Os fatores retidos foram aqueles que apresentavam um *eigenvalue* superior a 1, seguindo o critério de Kaiser, em consonância com a percentagem da variância explicada e de forma a facilitar a interpretação (Marôco, 2010).

Para validar a Análise Fatorial verificou-se o valor do alfa de Cronbach’, que apresenta uma consistência interna fraca, de 0,6 (Hill e Hill, 2005). Para além disso, o critério de KMO, com um valor de 0,615, permitiu confirmar a fatorabilidade da matriz de correlações como sendo razoável (Pestana e Gageiro, 2005), tendo-se verificado o critério da esfericidade de Bartlett (Anexo 36). Os *scores* em cada um dos fatores foram obtidos pelo método de regressão.

Esta análise permitiu identificar que a estrutura relacional dos motivos para a decisão de compra de Red Pass, é explicada por 4 fatores, extraídos de forma a maximizar a facilidade de interpretação. A Tabela 9 apresenta os pesos fatoriais de cada item, a sua comunalidade, os *eigenvalues* e ainda a percentagem de variância explicada por cada fator.

O 1º fator tem uma evidente relação com questões de bilhética, nomeadamente no que toca ao preço e ao acesso a jogos de outras competições, sendo por isso denominado de “*bilhética*”, explicativo de 24,846% da variância total; O 2º fator diz respeito a características específicas do produto sendo, portanto, denominado de “*benefícios*”, contribuindo para explicar 15,469% da variância total; O 3º fator, com pesos fatoriais elevados nos itens associados ao sentimento coletivo e à presença efetiva dos momentos de celebração associados, é classificado como “*sentimento de pertença*” e explica 13,789% da variância total; Finalmente, o 4º fator inclui

pesos fatoriais elevados para os itens relacionados com a vivência e contribuição, pelo que é classificado como “*vivência sociocultural*”, e é responsável por 11,268% da variância total.

Tabela 9 - Análise Fatorial Exploratória (ACP) da decisão de compra do Red Pass

Item	Fator				Comunidades
	Bilhética	Benefícios	Sentimento de Pertença	Vivência sociocultural	
Pelo direito de preferência de bilhetes para outras competições	,783				,635
Pelo desconto que o Red Pass representa	,760				,672
Pela comodidade associada		,781			,696
Pela transmissibilidade do Red Pass		,716			,605
Para me sentir parte da comunidade Benfiquista			,832		,746
Pela garantia de lugar nos dias de jogos do campeonato			,681		,662
Para ajudar financeiramente o clube				,731	,747
Pela garantia de ver os jogos ao lado de amigos ou familiares				,710	,587
Pela possibilidade de trocar de lugar durante a época		,409		,492	,533

Valor próprio (<i>eigenvalue</i>)	2,236	1,392	1,241	1,014
Variância explicada por fator	24,846%	15,469%	13,789%	11,268%
% de variância retida (4 fatores)	65,373%			

8.4.1.2. Tipologias de Inquiridos face aos motivos para a decisão de compra do Red Pass (Análise de *clusters*)

Desenvolveu-se uma análise hierárquica de *clusters*, com base nos fatores obtidos e de acordo com o método de Ward, recorrendo à distância euclidiana quadrada enquanto medida de dissemelhança. A decisão sobre o número de *clusters* a reter baseou-se na análise do dendograma (Marôco, 2010), tendo ditado uma solução composta por 4 *clusters*. A classificação de cada sujeito nos *clusters* retidos foi refinada com o procedimento não-hierárquico *K-Means*. Finalmente, para identificar as variáveis com maior importância procedeu-se à análise da estatística F da ANOVA dos *clusters*, como descrito em Marôco (2010). Os valores são apresentados na Tabela 10 e consideram ainda os valores obtidos para os centros:

Tabela 10 - Análise de *clusters* face à decisão de compra do Red Pass

Item	Cluster				F value (ANOVA)
	1	2	3	4	
Sentimento de pertença	,25220	,23002	,54076	2,13149	86,437
Bilhética	,53624	,40491	-1,59619	-,32076	66,160
Benefícios	-1,35986	,41106	-,20281	-,07295	28,026
Vivência sociocultural	-1,28404	,23851	,28388	-0,2252	18,823
% da amostra (n=149)	14,1%	57%	16,8%	12,1%	

A dimensão mais relevante na diferenciação dos *clusters* é a do “*sentimento de pertença*” (F=86,437). Segue-se-lhe a dimensão referente à “*bilhética*” (F=66,160). Duas dimensões demonstram menor influência na diferenciação: os “*benefícios*” (F=28,026) e, por último, a “*vivência sociocultural*” (F=18,823).

A apresentação das características dos componentes de cada *cluster*, presente no Anexo 37, permite destacar os seguintes factos:

- **Cluster 1: “os futeboleiros”** – É o único *cluster* que não apresenta qualquer indivíduo detentor de uma modalidade *premium* do Red Pass, com uma distribuição de idades em que mais de metade dos indivíduos têm, no máximo, 50 anos. Este grupo valoriza os itens relacionados com a bilhética e com o sentimento grupal e de inserção.
- **Cluster 2: “os racionais”** – É o maior *cluster* identificado, num total de 57% da amostra. Valoriza todas as dimensões propostas, com particular incidência para as vantagens específicas do Red Pass.
- **Cluster 3: “os sociais”** – É composto pela maior percentagem de mulheres, 20%, e destaca-se sobretudo pela valorização do “*sentimento de pertença*”, mas também da vivência sociocultural que o Red Pass possibilita. Rejeita as vantagens relacionadas com a composição do bilhete na sua apreciação e decisão de compra.
- **Cluster 4: “os emocionais”** – É o *cluster* com maior percentagem de indivíduos do sexo masculino, 94,4%, e no qual metade dos indivíduos têm entre 50 e 70 anos de idade. Dá absoluto destaque e valorização muito acima da média ao “*sentimento de pertença*” enquanto argumento para a sua decisão.

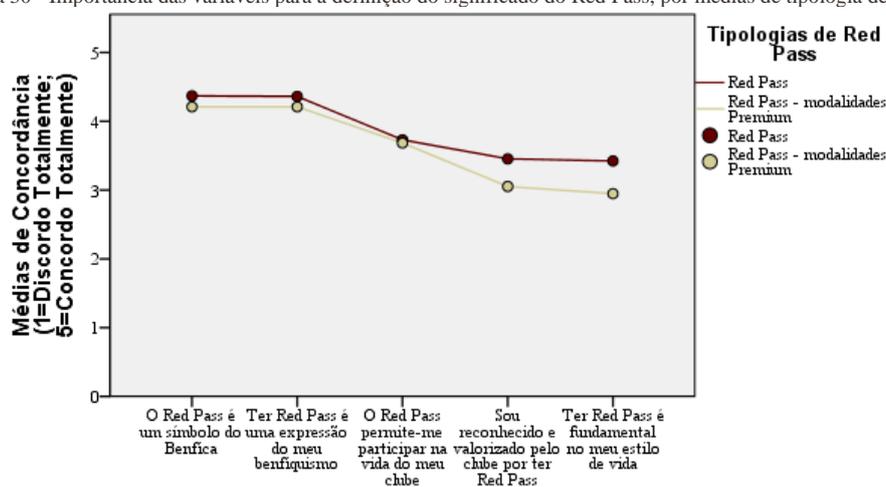
8.4.2. Significado do Red Pass

Para além de perceber as razões que levam as pessoas a aderir ao Red Pass, é importante pôr em perspetiva o simbolismo deste, que advém da identidade e posicionamentos criados e promovidos pelo clube. Com este intuito, propôs-se a cada indivíduo que explicitasse a sua concordância com cinco frases, materializando cinco variáveis (McDonald e Stravos, 2007).

O primeiro apontamento remete para o fato de nenhuma das variáveis presentes apresentar um valor médio inferior a 3 (*“Indeciso”*). De uma forma geral, os indivíduos concordam com todas as frases, embora expressem essa concordância com mais veemência quando o assunto trata a própria identidade do Red Pass: seja enquanto *“símbolo do Benfica”* ou como ferramenta para a *“expressão do (meu) benfiquismo”*, sendo que esta última foi a que conglutinou maior percentagem de respostas idênticas (63,1%) com a classificação máxima. No polo oposto, com uma concordância média muito moderada, figura a centralidade para o *“estilo de vida”* e a o reconhecimento e valorização por parte do clube (Anexo 38).

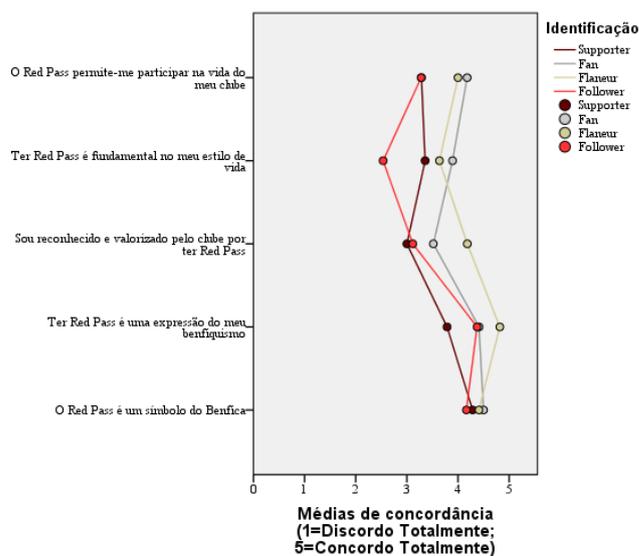
A Figura 30 prova que a ordenação da importância das diferentes variáveis se mantém e com resultados muito semelhantes para ambos os tipos de Red Pass, o que nos leva a crer que o significado percebido pelos indivíduos, no global, é concordante.

Figura 30 - Importância das variáveis para a definição do significado do Red Pass, por médias de tipologia de Red Pass



Os níveis de identificação, registados anteriormente, destacam a forma como os diferentes indivíduos se relacionam com o clube e com as oportunidades de consumo. Desta forma, o significado que estas relações assumem varia, provocando diferentes perceções do simbolismo do produto, como comprova a Figura 31.

Figura 31 - Importância das variáveis para a definição do significado do Red Pass, por médias de tipos de identificação



Efetivamente podemos concluir que os indivíduos considerados “Fans” e “Flaneurs” são aqueles que atribuem maior importância em todos os pontos de análise do significado do Red Pass, o que confirma a teoria de Giulianotti (2002), que aponta estes sujeitos como os mais orientados para o consumo e para a significância dos produtos. Por outro lado, nota-se a distinção entre os restantes adeptos, por definição mais afastados do encadeamento consumista: aqueles que são considerados “Followers” atribuem importância semelhante em muitos fatores aos “Supporters”, excetuando um, que aborda a centralidade do produto para o estilo de vida, distanciando assim, de modo claro, a sua relação com o clube e os seus símbolos.

A visão do clube sobre o significado percebido do Red Pass é coerente com os dados aqui presentes, como comprovado por esta declaração: “*Eu acho que as pessoas percebem o Red Pass, acima de tudo, como um produto que lhes permite consumir Benfica. Dentro daquilo que o Benfica representa de mais evidente em termos de valor, interesse e motivação: que é estar perto da equipa, dos jogadores, das vitórias, dos golos, podendo apoiar e sentir o desporto-rei. No fundo, acho que o principal significado do Red Pass é o poder de aceder e estar perto.*” (Entrevista completa no anexo 46)

8.4.2.1. Fatores explicativos do significado do Red Pass (Análise Fatorial Exploratória)

A compra e utilização do Red Pass pressupõem um julgamento, mais ou menos consciente, do seu valor e significado. Para o conseguir abordar aprofundadamente, efetuou-se uma Análise Fatorial Exploratória sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método

das Componentes Principais, ao qual se seguiu uma rotação ortogonal Varimax. Os fatores retidos foram aqueles que apresentavam um *eigenvalue* superior a 1, seguindo o critério de Kaiser, em consonância com a percentagem da variância explicada e de forma a facilitar a interpretação (Marôco, 2010).

Para validar a Análise Fatorial verificou-se o valor do alfa de Cronbach', que apresenta uma consistência interna de 0,786, considerada razoável (Hill e Hill, 2005). Para além disso, o critério de KMO, com um valor de 0,790, permitiu confirmar a fatorabilidade da matriz de correlações como sendo média (Pestana e Gageiro, 2005), tendo-se verificado o critério da esfericidade de Bartlett (Anexo 39). Os *scores* em cada um dos fatores foram obtidos pelo método de regressão.

Esta análise permitiu identificar que a estrutura relacional para o significado do Red Pass, é explicada por 2 fatores, extraídos de forma a maximizar a facilidade de interpretação. A Tabela 11 apresenta os pesos fatoriais de cada item, a sua comunalidade, os *eigenvalues* e ainda a percentagem de variância explicada por cada fator.

Tabela 11 - Análise Fatorial Exploratória (ACP) do significado do Red Pass

Item	Fator		Comunalidades
	Exterioridade	Interioridade	
Ter Red Pass é uma expressão do meu benfiquismo	,833		,714
O Red Pass é um símbolo do Benfica	,803		,691
Sou reconhecido e valorizado pelo clube por ter Red Pass	,611	,527	,651
Ter Red Pass é fundamental no meu estilo de vida		,866	,782
O Red Pass permite-me participar na vida do meu clube		,813	,709
Valor próprio (<i>eigenvalue</i>)	2,720	,827	
Variância explicada por fator	54,408%	16,537%	
% de variância retida (2 fatores)	70,946%		

Os dois fatores identificados permitem que se faça uma distinção lógica: O primeiro apresenta pesos fatoriais elevados para as dimensões relacionadas com a expressão do indivíduo, enquanto o segundo reflete a postura face ao produto a partir do significado e da significância para o próprio indivíduo. Assim, o 1º fator denomina-se “*exterioridade*”, e explica 54,4% da variância total. Já o 2º fator, denominado “*interioridade*”, é responsável por 16,5% da variância total.

8.4.2.2. Tipologias de Inquiridos face ao significado do Red Pass (Análise de *clusters*)

Desenvolveu-se uma análise hierárquica de *clusters*, com base nos fatores obtidos e de acordo com o método de Ward, recorrendo à distância euclidiana quadrada enquanto medida de dissimilaridade. A decisão sobre o número de *clusters* a reter baseou-se na análise do dendograma (Marôco, 2010), tendo ditado uma solução composta por 3 *clusters*.

A classificação de cada sujeito nos *clusters* retidos foi refinada com o procedimento não-hierárquico *K-Means*. Finalmente, para identificar as variáveis com maior importância procedeu-se à análise da estatística F da ANOVA dos *clusters*, como descrito em Marôco (2010). Os valores são apresentados na Tabela 12 e consideram ainda os valores obtidos para os centros.

Tabela 12 - Análise de *clusters* face ao significado do Red Pass

Item	Cluster			F value (ANOVA)
	1	2	3	
Exterioridade	-1,94388	,18273	-,65386	143,987
Interioridade	-,56938	,60500	-1,16481	114,299
% da amostra (n=149)	14,1%	61,1%	24,8%	

A Tabela 12 permite perceber que ambas as dimensões são muito relevantes na diferenciação dos três *clusters*, já que apresentam valores elevados e muito semelhantes (F=143,987 e F=114,299). A apresentação das características dos componentes de cada *cluster*, pode ser encontrada no Anexo 40, justificando os seguintes destaques:

- **Cluster 1: “os distanciados”** – Tende a rejeitar ambos os fatores, embora de modo muito mais expressivo no que respeita aos aspetos externos ao indivíduo, na definição do significado do Red Pass. Três quartos destes adeptos têm até 20 anos de sócio.
- **Cluster 2: “os participativos”** – O maior dos três *clusters* identificados, em que mais de metade (56,6%) dos indivíduos têm mais de 50 anos de idade. Valorizam acima de tudo a possibilidade que o Red Pass oferece de fazer da participação na vida do clube um aspeto essencial do seu estilo de vida, mas não rejeitam o seu significado social.
- **Cluster 3: “os emancipados”** – Diferencia-se de “os distanciados” pela inversão da expressividade da rejeição: estes tendem a rejeitar a centralidade do Red Pass nos seus estilos de vida, negando com menos expressão a sua implicação na definição da sua

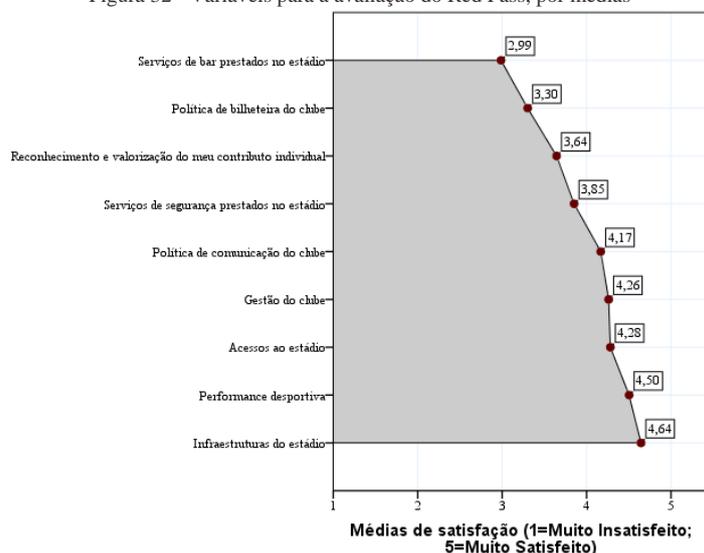
ligação ao clube através do produto. É composto pela maior percentagem de adeptos detentores de modalidades *premium* de Red Pass, 16,2%.

8.4.3. Avaliação do Red Pass

Um dos objetivos fundamentais do estudo empírico passa por tentar perceber o nível de satisfação relativamente ao Red Pass, esta época. Considerando que a satisfação decorre de um processo de apreciação que incorpora uma série de fatores, apresentámos aos inquiridos um conjunto de variáveis fundamentais (Beccarini e Ferrand, 2006; McDonald e Shaw, 2005; McDonald e Stravos, 2007; McDonald *et al.*, 2012), para que lhes fosse dada a possibilidade de os classificar, segundo o juízo que fazem do seu desempenho, nesta temporada desportiva.

Na Figura 32 estão representados os valores médios das respostas obtidas para cada uma das variáveis propostas. A única insatisfação explícita em termos médios refere-se ao indicador “*Serviços de bar prestados no estádio*”. Para além deste, há a realçar três fatores cuja média não atinge a classificação de “*Satisfeito*”: o referente à “*Política de bilheteira do clube*”, o “*Reconhecimento e valorização do (meu) contributo individual*” e ainda os “*Serviços de segurança no estádio*”.

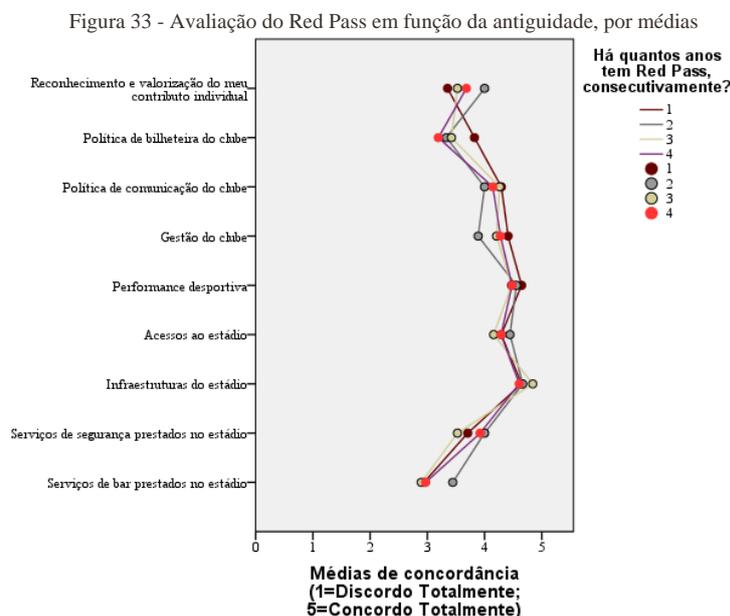
Figura 32 - Variáveis para a avaliação do Red Pass, por médias



As restantes hipóteses registaram valores médios superiores a 4 (“*Satisfeito*”), sendo que o valor mais alto se refere às “*Infraestruturas do estádio*”, o que garante o agrado destes adeptos com as instalações, condição muito relevante considerando que o Red Pass é naturalmente, um produto de bilheteira. Efetivamente, esta foi a variável que maior número de classificações máximas obteve, já que 70,5% dos sócios admitiu mesmo estar “*Muito*

Satisfeito”. (Anexo 41) Relativamente à baixa satisfação afeta ao reconhecimento, uma variável considerada fundamental pela literatura, Henrique Conceição justifica que este se revela no produto e não na interação com cada um dos adeptos, já que “há todo um conjunto de produto e de serviço associado às características e vantagens adicionais que o Benfica tem vindo a incluir, que são a melhor forma de o Benfica testemunhar e demonstrar esse reconhecimento e proximidade para com os seus sócios. Por reconhecer é que procura, ao longo do tempo, acrescentar valor, de maneira a não defraudar expetativas e manter um produto atrativo e interessante, passível de ser renovado, época após época.” (Entrevista completa no anexo 46)

Considerámos que este exercício de avaliação é individual e que decorre da relação entre a performance e as expetativas, pelo que é exposto, na Figura 33, a apreciação dos indivíduos em função da antiguidade da sua condição de detentores de Red Pass. Conclui-se que, de uma forma geral, as apreciações médias não diferem muito, mas há que realçar quatro variáveis sobre as quais os adeptos concordam particularmente: sobre as condições do estádio e os acessos, a performance desportiva desta época e ainda a política de comunicação do clube.



8.4.3.1. Fatores explicativos da avaliação do Red Pass (Análise Fatorial Exploratória)

Tendo como objetivo melhor compreender e interpretar o processo de avaliação do Red Pass, efetuou-se uma Análise Fatorial Exploratória sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das Componentes Principais seguida por uma rotação ortogonal Varimax. Os fatores comuns retidos foram os que apresentavam um *eigenvalue* superior a 1,

seguindo o critério de Kaiser, em consonância com a percentagem da variância explicada e para facilitar a interpretação, conforme aponta Marôco (2010).

Para validar a Análise Fatorial verificou-se o valor do alfa de Cronbach', que apresenta uma consistência interna de 0,775, considerada razoável (Hill e Hill, 2005). Para além disso, o critério de KMO, com um valor de 0,799, permitiu confirmar a fatorabilidade da matriz de correlações como boa (Pestana e Gageiro, 2005), tendo-se verificado o critério da esfericidade de Bartlett (Anexo 42). Os *scores* em cada um dos fatores foram obtidos pelo método de regressão.

A análise, expressa na Tabela 13, permitiu identificar que a estrutura relacional da avaliação do produto, por parte dos sócios detentores de Red Pass, é explicada por 2 fatores fundamentais, extraídos de forma a maximizar a facilidade de interpretação.

Tabela 13 - Análise Fatorial Exploratória (ACP) da avaliação do Red Pass

Item	Fator		Comunidades
	Decisões de Gestão	Contexto de Jogo	
Serviços de segurança prestados no estádio	,757		,604
Serviços de bar prestados no estádio	,716		,512
Política de comunicação do clube	,644		,572
Reconhecimento e valorização do meu contributo individual	,633		,427
Política de bilheteira do clube	,553		,317
Gestão do clube	,471	,419	,397
Performance desportiva		,794	,649
Infraestruturas do estádio		,746	,563
Acessos ao estádio		,685	,515
Valor próprio (<i>eigenvalue</i>)	3,370	1,187	
Variância explicada por fator	37,44%	13,19%	
% de variância retida (2 fatores)	50,63%		

O 1º fator apresenta pesos fatoriais elevados relacionados com as determinantes de gestão do clube, incluindo todas as variáveis passíveis de ser controladas e manipuladas, de forma estratégica, pelos responsáveis do clube, sendo por isso denominado **“decisões de gestão”**, explicativo de 37,44% da variância total; O 2º fator, com pesos fatoriais elevados nos itens associados às condições do estádio e da envolvente e do desempenho desportivo da equipa,

logo fora do controlo direto das ações de gestão dos responsáveis do clube, é denominado “*contexto de jogo*” e explica 13,19% da variância total.

8.4.3.2. Tipologias de inquiridos face aos fatores de avaliação do Red Pass (Análise de *clusters*)

Com base nos fatores obtidos, foi efetuada uma análise hierárquica de *clusters*, com o método de Ward, com recurso à distância euclidiana quadrada enquanto medida de dissimilaridade. A decisão sobre o número de *clusters* a reter baseou-se, após análise do dendograma (Marôco, 2010), tendo ditado uma solução composta por 2 *clusters*. A classificação de cada sujeito nos *clusters* retidos foi refinada com o procedimento não-hierárquico *K-Means*. Finalmente, para identificar as variáveis com maior importância, procedeu-se à análise da estatística F da ANOVA dos *clusters*, como descrito em Marôco (2010), com os valores apresentados na Tabela 14 a considerarem ainda os valores obtidos para os centros.

Tabela 14 - Análise de *clusters* face à avaliação do Red Pass

Item	Cluster		F value (ANOVA)
	1	2	
Contexto de jogo	,47751	-1,7712	191,624
Decisões de gestão	-,08162	,20121	2,471
% da amostra (n=149)	71%	29%	

De acordo com a tabela há uma dimensão com grande peso na diferenciação dos *clusters*: a do “contexto de jogo” (F=191,624), de modo quase exclusivo. Por seu lado, a dimensão das “decisões de gestão” apresenta um impacto quase nulo no que respeita a diferenciar os dois *clusters* (F=2,471).

Os detalhes sobre a composição dos *clusters* relativos à avaliação do Red Pass, podem ser encontrados no Anexo 43, sendo de destacar:

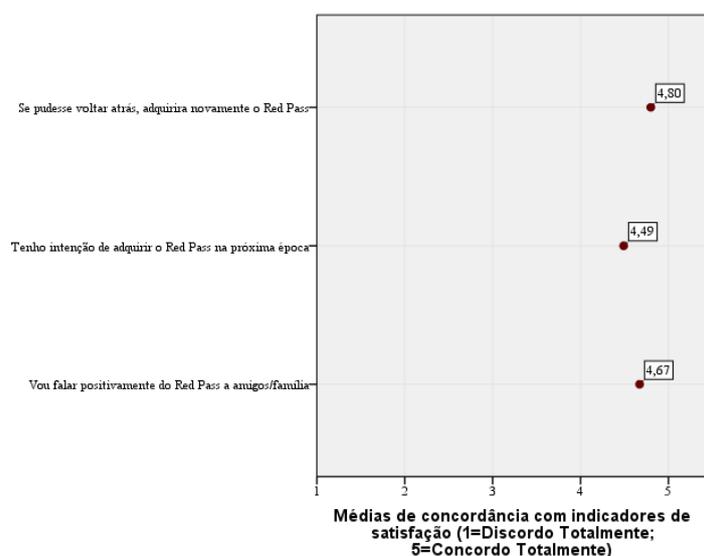
- **Cluster 1: “os Desportistas”** – Destaca-se pela valorização das especificidades dos jogos e das condições que o clube propicia aos adeptos para assistir aos encontros. Inclui todos os adeptos detentores de algum tipo de modalidade *premium* do Red Pass.
- **Cluster 2: “os Políticos”** – Este grupo rejeita claramente as especificidades do estádio e do desempenho da equipa, considerando importante a avaliação das decisões e opção

de gestão do clube. É composto exclusivamente por adeptos detentores de Red Pass normal, em que $\frac{3}{4}$ dos indivíduos têm entre 50 e 80 anos de idade.

8.5. Satisfação com o Red Pass

Para apreciar o julgamento que os sócios fazem relativamente à satisfação, resolveu-se distinguir e apresentar separadamente três grandes constructos, através da expressão da sua concordância com três predisposições de ação – o reconhecimento, a renovação e o reforço da ligação (Clemes *et al.*, 2011). Considera-se que a média composta pelas médias destes três indicadores pode ser uma boa métrica para o nível geral de contentamento dos adeptos. Assim, é de considerar que o valor registado, 4,65, é muito satisfatório, explicado pelo fato de os três indicadores registarem valores médios de satisfação muito expressivos, uma vez que todos eles se situaram entre as opções “*Concordo*” e “*Concordo Totalmente*”, conforme evidenciado pela Figura 34.

Figura 34 - Concordância com as variáveis para a definição da satisfação com o Red Pass, por médias



Estes valores, com médias tão elevadas para as três variáveis, merecem ser analisados com maior profundidade. Considerando que a satisfação incorpora as três manifestações individuais descritas, considerámos apropriado analisá-las separadamente e em função da tipologia de Red Pass detida por cada indivíduo (Anexo 44), o que permitiu concluir que:

- Face à possibilidade de recomendação do produto, há uma clara semelhança nas opiniões dos dois grandes grupos constituintes da amostra, sendo de destacar apenas a manifestação dos 5,4% detentores de Red Pass que se mostraram indecisos, bem como

o fato de nenhum dos indivíduos da amostra total ter manifestado qualquer tipo de discordância.

- A intenção de repetição de compra é um indicador fundamental para o clube, para qualquer um dos produtos considerados, mas especialmente para o Red Pass normal, uma vez que a sua validade expira no final de cada época. Assim, apesar de uma maioria clara afirmar tencionar renovar o bilhete de época, importa realçar que 3,8% destes indivíduos assumiram, com maior ou menor expressão, não pretender repetir a compra do produto. Relativamente aos produtos *premium*, destaca-se o grande número de indecisos, com 31,6%.
- O reforço da ligação foi apresentado através da possibilidade dada aos sócios de refazer o momento da compra do produto, esta época e é de sublinhar a concordância integral dos adeptos com bilhetes *premium*, enquanto 3,1% dos sócios com Red Pass afirmaram que, se pudessem, não o voltariam a comprar para esta época desportiva.

8.5.1. Contributos para a satisfação

O objetivo de compreender aprofundadamente a lógica da satisfação destes adeptos justifica que seja feita uma consideração global, que representa a expressão global da apreciação dos indivíduos e o resultado da diferença entre as suas expectativas e a performance entregue pelo clube. Desta forma, se considerarmos a grande tendência positiva expressa nas três questões anteriores, devemos considerar que há uma efetiva satisfação dos sócios, nas suas diferentes categorias de Red Pass, com os produtos que detêm. Decidiu-se, então, aprofundar a análise da satisfação, pela centralidade que assume em todo o processo de compra e consumo para o clube.

8.5.1.1. Tipologias de inquiridos face à satisfação global com o Red Pass (Análise de *clusters*)

Considerando os resultados obtidos nas análises em componentes principais, considerou-se que estas podem, conjuntamente, fornecer informações importantes sobre a relação dos indivíduos com o Red Pass. Assim, desenvolveu-se uma análise de *clusters* partindo dos fatores obtidos para a *decisão de compra* (4 fatores), para o *significado do Red Pass* (2 fatores) e ainda para a *avaliação do Red Pass* (2 fatores). Esta análise hierárquica de *clusters*, foi feita de acordo com o método de Ward, recorrendo à distância euclidiana quadrada enquanto medida de dissimilaridade.

O estudo aconselhou que fossem subtraídos da amostra 2% dos indivíduos, cujos valores foram assumidos como *outliers*. A decisão sobre o número de *clusters* a reter baseou-se na análise do dendrograma (Marôco, 2010), tendo ditado uma solução composta por 4 *clusters*. A classificação de cada sujeito nos *clusters* retidos foi refinada com o procedimento não-hierárquico *K-Means*. Finalmente, para identificar as variáveis com maior importância procedeu-se à análise da estatística F da ANOVA dos *clusters*, como descrito em Marôco (2010). Os valores obtidos são apresentados na Tabela 15 e consideram ainda os valores obtidos para os centros.

Tabela 15 - Análise de *clusters*, face à relação global com o Red Pass

Item	Cluster				F value (ANOVA)
	1	2	3	4	
Bilhética	-,72331	,67674	,12889	-,75222	46,691
Decisões de Gestão	,06985	,07583	-,07765	,31370	32,213
Interioridade	,35474	,13525	,17148	-2,07103	31,977
Vivência Sociocultural	,46581	,22583	-,70868	-,12065	26,110
Benefícios	-,62324	,31102	,39475	-,40751	14,336
Sentimento de Pertença	,01462	,52042	-1,07421	,11839	11,631
Exterioridade	-,04996	,28093	-,21348	,00134	2,322
Contexto de Jogo	-,63388	,67504	,09199	-,98282	,744
% da amostra (n=149)	28%	40%	20%	10%	

A Tabela 15 permite perceber que as várias dimensões contribuem com pesos distintos para a diferenciação dos *clusters*: A “Bilhética”(F=46,691) é claramente superiores às restantes, e portanto, mais significativa para a diferenciação, seguida por três fatores com algum peso (“Decisões de Gestão” com F= 32,213; “Interioridade” com F=31,977 e “Vivência sociocultural” com F=26,110), sendo que as restantes dimensões registam valores baixos e com pouco peso na diferenciação, destacando-se o fraco contributo do fator “Exterioridade” (F=2,322) e sobretudo do “Contexto de Jogo” (F=,744).

O Anexo 45 expõe a caracterização dos *clusters* obtidos, da qual se destacam:

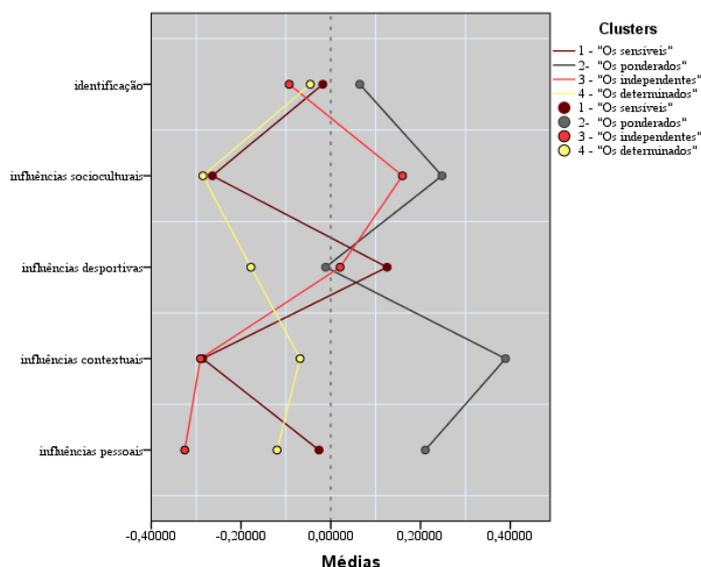
- **Cluster 1: “os sensíveis”** – É o *cluster* com maior percentagem de mulheres (26,8%) e no qual 60% dos adeptos têm entre 40 e 70 anos de idade. São aqueles que rejeitam a importância dos aspetos relacionados com a bilhética, até com os próprios benefícios

oferecidos pelo Red Pass e que descartam o contexto em que o jogo ocorre. Por outro lado, são os que mais valorizam o contributo para o *self* destes produtos, através do impacto do sua interioridade e na vivência sociocultural. É, dos *clusters* identificados aquele com maiores taxas de não comparência nos jogos do Benfica no seu estádio, mas é aquele cujos indivíduos menos vão sozinhos aos jogos.

- **Cluster 2: “os ponderados”** – É o maior dos quatro *clusters* (40% da amostra) e aquele que é composto pela maior percentagem de indivíduos do sexo masculino (91,7%). Revela uma clara harmonia global, sem grandes extremismos de análise, considerando que todos os fatores apresentados contribuem positivamente para a definição do produto. Ainda assim, valorizam sobretudo as questões relacionadas com a bilhética, a importância do contexto de cada jogo e ainda o sentimento de pertença que o Red Pass possibilita. Destaca-se por 8,4% dos associados terem entre 51 e 80 anos de afiliação ao clube, a maior taxa para este intervalo.
- **Cluster 3: “os independentes”** – Composto por muito poucos detentores de modalidades *premium* de Red Pass (6,7%). Diferenciam-se dos restantes pela rejeição clara do impacto social do Red Pass, nomeadamente da vivência sociocultural e do sentimento de pertença, sendo mesmo o *cluster* que apresenta maiores taxas de assistência ao jogo sozinho. Metade dos indivíduos deste *cluster*, são sócios, no máximo, há 10 anos.
- **Cluster 4: “os determinados”** – Contendo apenas 10% da amostra, é o *cluster* mais pequeno. É o único em que nenhum dos inquiridos tem mais de 50 anos de sócio. Destaca-se por rejeitar a significância do Red Pass na interioridade dos indivíduos. Para além disso, negligencia as questões relacionadas com a bilhética e com o contexto de jogo. Por outro lado, é aquele que maior relevância atribui ao peso das decisões de gestão por parte dos responsáveis do clube.

Os quatro *clusters* identificados definem-se e diferenciam-se, sobretudo, pela relação dos sujeitos com o Red Pass, já que todos os fatores utilizados durante o estudo estiveram presentes nesta análise. Os resultados obtidos permitem confirmar a teoria apontada por Bouchet *et al.* (2001), que propõem que mesmo considerando apenas os adeptos com altas taxas de comparência aos jogos, é possível identificar quatro perfis globais de indivíduos. No entanto, essa informação não basta para diferenciar os *clusters* relativamente aos motivos para assistir a jogos de futebol ao vivo. Já sabemos como percebem e vivenciam o produto Red Pass, e queremos, agora, perceber como se relacionam com o próprio jogo e com os motivos que os levam a assistir, através da análise da Figura 35.

Figura 35 - Motivações para assistir a jogos de futebol ao vivo, por médias de fatores (ACP)



Os diferentes *clusters* apresentam, efetivamente, diferentes concepções do jogo e motivações para assistir. O primeiro grupo valoriza o peso das questões relacionadas com o desempenho recente da equipa ou as condições do estádio, menorizando todas as restantes componentes. Opostamente, o segundo *cluster*, descarta sobretudo essas influências na decisão de assistir ao jogo. No entanto, valoriza todas as outras dimensões, com especial importância dada à calendarização dos jogos e ao clima. “*Os independentes*” atribuem muita relevância ao lado de entretenimento que o jogo proporciona, enquanto momento de lazer. Finalmente, o último *cluster* é aquele que maior importância relativa confere à identificação com o clube enquanto determinante para a decisão de assistir ao jogo no estádio.

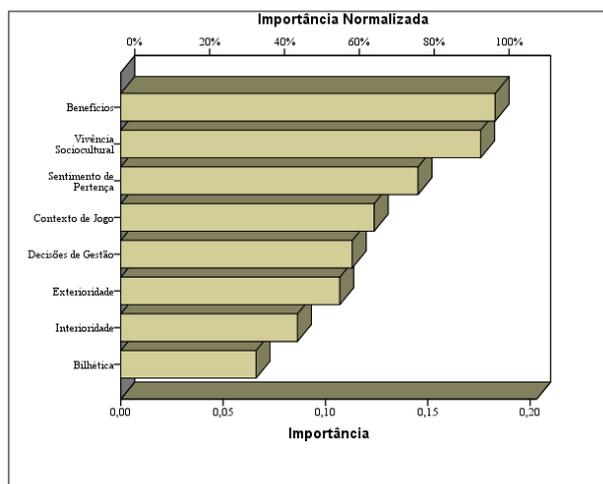
8.5.2. Determinantes gerais para a satisfação (Análise da Rede Neuronal)

Os dados relativos à satisfação dos adeptos detentores de Red Pass justificam uma análise final, tendo como objetivo perceber de que modo esta se constrói e quais as variáveis ou fatores que mais a influenciam. Com este intuito, desenvolveram-se quatro Análises de Redes Neurais, com um nível. As três variáveis indicativas da Satisfação foram utilizadas como variáveis dependentes (cada uma isoladamente e no último exercício, o conjunto das três) e os fatores resultantes das Análises em Componentes Principais atrás apresentados (relativos à “*decisão de compra*”, ao “*significado*” e à “*avaliação*”) enquanto variáveis dependentes, através do recurso à tangente hiperbólica enquanto função de ativação.

8.5.2.1. Vou falar positivamente do Red Pass a amigos/família

Este indicador foi proposto aos inquiridos através de uma escala de concordância (de 1 a 5) e registou uma média de 4,67, sendo que a resposta mínima foi 3, o que revela alto nível de satisfação. A Figura 36 apresenta o impacto dos diferentes fatores nesta composição, bem como a sua ordenação em função da importância relativa que assumem.

Figura 36 - Contributos relativos para a variável recomendação (Satisfação)



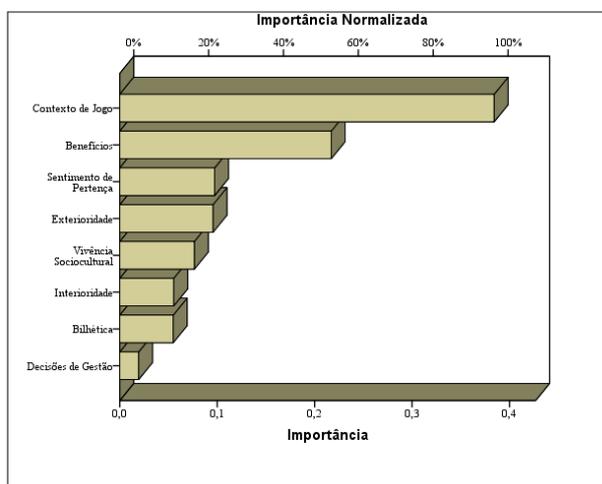
É de destacar a influência dos “Benefícios” e “Vivência sociocultural” na possibilidade de recomendação da amostra, o que permite perceber que esta componente de satisfação decorre muito das vantagens oferecidas, nomeadamente aquelas que permitem aos sócios usar o produto enquanto ferramenta para a realização social e de convívio.

8.5.2.2. Tenho intenção de comprar o Red Pass na próxima época

Seguindo a mesma escala de concordância, esta foi a variável de satisfação que registou o valor médio mais baixo, 4,49, ainda assim uma expressão evidente de contentamento. A análise da Figura 37 permite concluir que a eventual renovação do Red Pass depende largamente da performance desportiva e do valor próprio do Red Pass, enquanto facilitador no acesso aos jogos da equipa. As “decisões de gestão” merecem também ser destacadas, já que são apresentadas como o fator que menos influencia global terá na intenção de renovação do bilhete anual destes adeptos. Estas conclusões estão em sintonia com a perceção do próprio clube, já que estes resultados confirmam o que foi dito pelo seu Diretor de Marca aquando da entrevista: “Os resultados desportivos têm influência, naturalmente, naquilo que é a motivação para que as pessoas adquiram o seu Red Pass. Aquilo que nós sentimos é que

existe um núcleo duro de detentores de Red Pass, que não é volátil, ou seja, não abdica do seu lugar independentemente dos resultados desportivos.” (Entrevista completa no anexo 46)

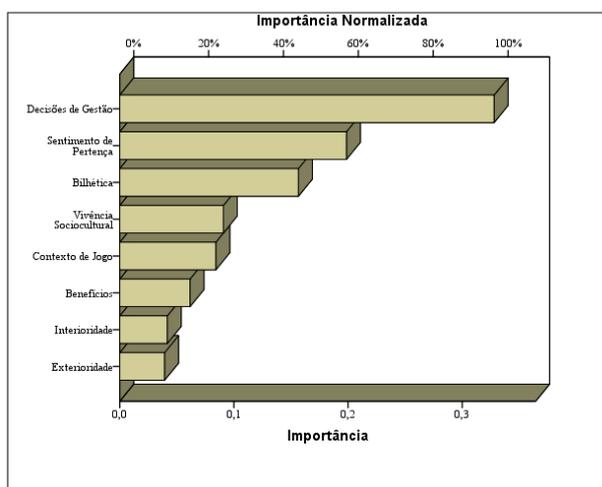
Figura 37 - Contributos relativos para a variável repetição (Satisfação)



8.5.2.3. Se pudesse voltar atrás, adquiriria novamente o Red Pass

O reforço da ligação foi proposto através da possibilidade de refazer o momento da compra, recorrendo à mesma escala de concordância e os resultados são evidentes: a média de 4,8 é reveladora da convicção dos respondentes.

Figura 38 - Contributos relativos para a variável reforço (Satisfação)

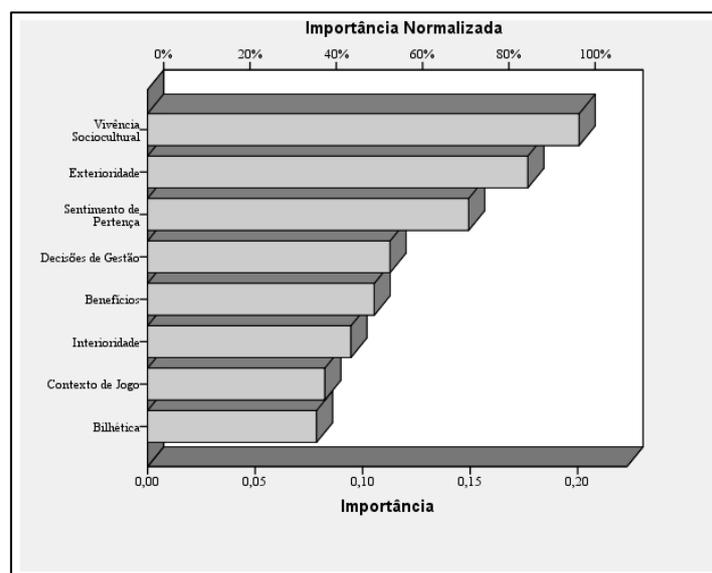


A Figura 38 evidencia os principais contributos para esta indicação: a preponderância das decisões estratégicas e administrativas do clube, bem como das decisões de “bilhetica”, o que, neste caso, demonstra que a satisfação com a compra decorre, acima de tudo das vantagens que esta oferece aos sócios.

8.5.3. A construção da satisfação

Finalmente, a Análise Neuronal permitiu verificar a atuação dos diferentes fatores na composição global da satisfação, através das três variáveis, conjuntamente (*recomendação, repetição e reforço*). A Figura 39 dita o resultado final desta análise e permite concluir que os indicadores que mais contribuem para a satisfação destes adeptos estão relacionados com a vivência coletiva e com a pertença grupal, bem como pela possibilidade de participação e expressão dos sentimentos de ligação ao clube e aos outros indivíduos.

Figura 39 - Contributos relativos dos fatores (ACP) para a Satisfação



O Red Pass pode ser percebido, então, como um veículo primordial para a inclusão e a expressão da identificação com o clube, destacando a necessidade que estes sócios sentem de estar perto dos acontecimentos e de partilhar as suas vivências.

Este desejo de participar na festa que é o jogo e de contribuir para a definição da identidade do clube, através do recurso ao Red Pass, faz com que as apreciações aqui expressas vão perfeitamente ao encontro daquilo que foi dito pelo Diretor de Marca, quando entrevistado, ao considerar que “o sentimento de apego, de associação, de afiliação a um clube passa por tudo aquilo que representa a vontade de estar perto de um conjunto de valores e princípios que estão associados ao clube. (...) Mas, a maior expressão de vitalidade desse associativismo é efetivamente o vir ao futebol, o apoiar a equipa, o estender o cachecol e cantar o hino, é o apoiar a equipa quando ela está a perder ou quando não está a conseguir fazer um bom jogo, é chegar ao fim do jogo e em vez de assobiar, aplaudir a equipa porque o apoio tem que ser incondicional.”

PARTE 3 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

9. Implementação

Ao longo deste estudo, foram apresentados diferentes contributos de âmbito científico, que, sintetizados num quadro concetual (Capítulo 5), permitiram estruturar um plano de trabalho contínuo, com um objetivo final claramente identificado: delinear uma proposta de implementação, considerando o desenvolvimento de orientações estratégicas dedicadas a um segmento *premium*, os detentores de bilhete de época do Sport Lisboa e Benfica. Pelo valor conclusivo que assume, este plano de abordagem é agora exposto de forma detalhada, com o propósito de construir um quadro de atuação coerente, que responda ao paradigma de marketing desportivo global em que se insere a realidade estudada, bem como às especificidades das três questões fundamentais de investigação.

9.1. O contexto do Marketing Desportivo

É num contexto específico de definição e desenvolvimento de políticas de marketing que este estudo se insere, já que visa responder às necessidades de um determinado segmento de consumidores e determinar um caminho de operação que se revele sustentável a longo-prazo. As especificidades do desporto diferenciam-no de outras indústrias, pelo que os responsáveis do Benfica deverão atuar com especial sensibilidade e reconhecer desde logo que a natureza competitiva e a imprevisibilidade dos resultados resultam numa impossibilidade dos agentes de gestão controlarem o produto essencial, o jogo. Para além disso, terão de reconhecer que as suas decisões devem considerar o especial envolvimento por parte do público e a grande influência que têm património emocional e social dos indivíduos. Deverão ainda atentar na dimensão global do fenómeno futebolístico, o que leva a um alto nível de escrutínio da performance desportiva e de gestão (Dionísio, 2009, McDonald *et al.*, 2006; McDonald *et al.*, 2012; Sá e Sá, 2009; Tapp, 2004).

Estas especificidades têm contribuído para uma tendência evidente: a evolução do desporto tem sido feita no sentido de tornar os adeptos, cada vez mais, o centro da ação (Rein *et al.*, 2006), o que provocou um aumento progressivo da aplicação de ferramentas de marketing tradicional ao contexto desportivo (Dionísio, 2009; Fullerton e Merz, 2008; Sá e Sá, 2009; Shank, 2005). As estratégias de atuação devem, então, ser cada vez mais conformes com as necessidades e expectativas dos consumidores, promovendo uma cultura de *marketing orientation* (Sá e Sá, 2009; Shank, 2005). Este estudo resulta precisamente da necessidade de

conhecer cada vez melhor os perfis e características do segmento de consumidores de Red Pass, já que só assim será possível acrescentar valor e adequar a oferta aos seus anseios.

Para o atingir, considera-se que o Benfica deve ser capaz de estabelecer uma marca forte, que garanta um acompanhamento estável quando a performance desportiva falha, estabelecendo um *brand equity* que permita posicionar a marca de tal forma que garanta um efeito positivo nas intenções de compra e na lealdade dos consumidores (Bauer *et al.*, 2005; Rein *et al.*, 2006; Pilus *et al.*, 2011). Assim surge a necessidade da aposta em políticas relacionais, sustentadas em três processos sequenciais: segmentação; aplicação de estratégias de relacionamento para cada segmento e avaliação permanente dos processos (Adamson *et al.*, 2005). Neste capítulo, desenvolve-se uma proposta de implementação baseada nesta lógica de análise e operação, sendo apresentados os principais contributos de cada questão de investigação, que, reunidos, permitem expor uma estratégia de atuação lógica e justificada.

9.2. As motivações para assistir a jogos do Benfica ao vivo

O consumo de desporto é utilizado pelos indivíduos para satisfazer as suas necessidades gerais de bem-estar (McDonald *et al.*, 2002; Sá e Sá, 2009). O estudo da assistência a jogos de futebol ao vivo, especificamente desenvolvido para a realidade portuguesa, permitiu perceber as motivações dos adeptos e concluir que estas são compostas por três contributos essenciais: as opções percebidas (escolhas conscientes), o sentido de *self* (identidade individual) e os incentivos (benefícios e recompensas, sociais, particulares ou extrínsecas) (Correia e Esteves, 2007).

A investigação empírica permitiu concluir que as condições do estádio e a ligação ao clube são, efetivamente, os motivos que mais contribuem para a presença dos sócios detentores de Red Pass no estádio em dias de jogo, reforçando as contribuições académicas que ditam que este nível de envolvimento depende de três conetores básicos: fundamentais (jogadores ou infraestruturas), sociais (informação partilhada e interação) e de procura (aproximação) (Funk *et al.*, 2004; Rein *et al.*, 2006; Richardson, 2004; Trail *et al.*, 2003). A vertente social da assistência aos eventos é bem vincada, já que apenas cerca de um quinto dos indivíduos afirma ir habitualmente sozinho aos jogos, mas que mais de um terço da amostra admite ir usualmente com três ou mais pessoas.

Por outro lado, concluiu-se que o preço do bilhete, o clima ou as influências de amigos/familiares são as variáveis que menos contribuem para a decisão destes adeptos.

9.3. A decisão de compra do Red Pass

O Red Pass é um produto destinado ao segmento *premium* de consumidores do Benfica: para além de ser o único produto que promove a participação e assistência a longo-prazo é exclusivamente dirigido aos sócios do clube.

Sabe-se que a posse e compra de produtos ou serviços é utilizada para desenvolver e reforçar o conceito que os indivíduos têm da sua identidade, o *self* e que isso orienta os seus comportamento, pelo que os produtos que com um simbolismo que lhes permita construir a sua própria identidade, são os que mais atraem (Belk, 1998; Correia e Esteves, 2007; Kwak e Kang, 2009; Wattanasuwan, 2005). Esta procura de construção do “eu” é permanente e reflete-se na decisão de compra do Red Pass, dado que os sócios optam por adquirir produtos consonantes com os ideais e valores que defendem, sendo que esta busca constante de afirmação da identidade leva os adeptos a hierarquizar as suas motivações.

Tipicamente, a compra deste tipo de bilhetes é motivada primeiramente pela ajuda financeira ao clube, o sentimento de pertença, o desconto no acesso aos jogos e, finalmente, o direito a reservar um lugar no estádio (McDonald e Stravos, 2007). A investigação permitiu perceber que a realidade estudada confirma esta teoria, já que efetivamente foi possível concluir que a garantia de lugar em dias de jogo é a necessidade mais premente destes adeptos quando optam pela compra do Red Pass. A comodidade que o produto garante aparece como segundo fator decisivo, ao permitir a isenção da deslocação às bilheteiras antes de cada jogo. As distintas motivações dos adeptos revelam-se sobretudo num ponto: os sócios detentores de tipologias *premium* do Red Pass assumem que a ajuda financeira ao clube tem um maior peso na sua decisão, algo lógico se considerarmos as diferenças de preços.

Finalmente, importa ainda registar que em média, os indivíduos são sócios do clube há 19,66 anos e possuem algum tipo de Red Pass há mais de 3 anos consecutivos, sendo que os detentores de tipologias *premium* são os que, em média, há mais tempo aderem ao produto. Esta perspetiva de longevidade ajuda a perceber que a decisão de compra se tem mantido de forma estável ao longo dos anos, provando que a evolução do produto tem concorrido para reforçar o sentido de *self* dos indivíduos e para suprir as suas verdadeiras necessidades.

9.4. O significado, avaliação e satisfação que decorrem do consumo do Red Pass

Dado o alto envolvimento com o clube, os adeptos detentores de bilhetes de época são aqueles que, quando insatisfeitos, poderão diminuir o seu compromisso e dedicação no apoio

(McDonald e Shaw, 2005; McDonald e Stravos, 2007), pelo que importa perceber quais os principais requisitos para a sua satisfação.

A investigação realizada permitiu destacar que o único indicador que registou insatisfação por parte destes adeptos foi o serviço de bar prestado no estádio, enquanto as infraestruturas mereceram a melhor avaliação da amostra. Há uma concordância generalizada quanto à satisfação com as condições do estádio, incluindo os seus acessos, bem como com a performance desportiva esta época e com a política de comunicação do clube. Estes resultados demonstram que os princípios apontados por McDonald e Stravos (2007) são cumpridos e satisfazem os adeptos, revelando ainda que há algum espaço de melhoria no que toca ao reconhecimento e valorização do contributo dos adeptos (é o foco da proposta de implementação aqui apresentada).

Esta avaliação permitiu ainda diferenciar os adeptos em quatro *clusters*, em função das suas diferentes conceções gerais do produto, sublinhando a pertinência dos perfis identificados por Bouchet *et al.* (2011) dentro da categoria de adeptos que assistem frequentemente aos jogos.

A Figura 40 permite resumir a importância e a ordenação dos diferentes contributos para a satisfação dos sócios com o Red Pass e concluir que este é percebido como uma ferramenta de expressão do benfiquismo, através da facilitação da participação num ambiente pretendido, permitindo a estes adeptos vivenciar coletivamente os momentos de celebração da identidade que definem para si, individual e coletivamente.

O grande nível de satisfação registado é acompanhado pela grande frequência de presenças nos jogos, destacando a efetiva utilização do Red Pass, uma vez que 91,3% dos adeptos inquiridos admitiu ter estado presente em todos os jogos esta época.

Figura 40 – Ordenação dos contributos para a Satisfação com o Red Pass, resultantes da investigação empírica



9.5. Formas de implementação

Os principais contributos aqui resumidos fornecem indicações valiosas para a edificação de uma estratégia de implementação. A intenção de acrescentar valor ao produto atual, através do estudo das motivações e necessidades dos seus consumidores, permite perceber quais os caminhos e orientações a seguir. Considerando que o estudo empírico permitiu concluir que estes adeptos se dividem, na sua relação global com o produto, em quatro *clusters* identitários, confirmando a teoria de Bouchet (2011), desenvolveu-se uma estratégia de atuação baseada nas necessidades de cada um, conforme com os seus requisitos e motivações, mas que deve ser desenvolvida de forma una e integrada através de uma aposta forte no **reconhecimento** que os indivíduos perseguem e que admitem ainda não ser totalmente satisfatório:

Cluster 1 – Representa 28% da amostra e destaca-se por ter a maior percentagem de mulheres e por estar maioritariamente perto dos 50 anos de idade. São adeptos que querem poder disfrutar de bons jogos, em boas condições, sobretudo na companhia de amigos (*cluster* que menos vai sozinho aos jogos). Consideram o Red Pass fundamental para o seu estilo de vida, sobretudo pela oportunidade de participação. Não estando sempre presentes, têm grande preocupação em ajudar o clube e em vivenciar as experiências de benfiquismo de forma partilhada, junto dos seus, de acordo com o “perfil apoiante” (Bouchet *et al.*, 2011).

Considerando que a satisfação destes adeptos resulta, sobretudo, da componente social que os jogos possibilitam, deve, o clube, desenvolver políticas que permitam experiências coletivas marcantes. Se o património emocional destes adeptos é essencialmente afetado pela necessidade de se sentir parte de uma comunidade com uma particular ligação ao clube, justificam-se políticas de reconhecimento que permitam que a condição de detentor de Red Pass se destaque entre a comunidade benfiquista. Isto poderá ser conseguido através de **eventos exclusivos** e especificamente dirigidos a este segmento, que assim poderão estar mais perto do clube (quanto mais próximos dos jogadores e elementos-estrela do clube, mais envolvidos se sentirão). Por outro lado, devem também ser desenvolvidas políticas e campanhas de **member-get-member**, já que o forte perfil social destes adeptos poderá garantir a adesão de outros sócios e de mais vendas de Red Pass.

Cluster 2 – Maior *cluster* identificado (40%) e aquele com maiores percentagens de homens e de indivíduos com mais de 50 anos de sócio. Estes indivíduos estão em grande sintonia com o Red Pass oferecido, valorizando as suas vantagens específicas, como seja a garantia de lugar e de bilhetes para outras competições. No fundo, preocupam-se sobretudo em poder estar

presentes incondicionalmente e aproveitam o Red Pass como facilitador desse desejo. Valorizam as condições garantidas aos associados no estádio, mas não as questões relacionadas com a gestão política do clube. O seu foco está na garantia de bilhetes, podendo assim sentir o benfiquismo no local, demonstrando o “perfil estético” (Bouchet *et al.*, 2011).

Este *cluster* pode ser encarado como o mais “futebolero”, isto é, aquele que mais valor dá ao bilhete para o jogo. Esta especificidade deve ser traduzida nas estratégias que o clube desenvolve: a aposta no Red Pass enquanto **topo da hierarquia na distribuição de bilhetes** para outras competições que não o campeonato (a que o Red Pass dá acesso) deve ser primordial. Para além disso, considerando que o foco destes indivíduos é a presença no jogo, o reconhecimento deve advir, sobretudo, da efetiva assistência aos jogos, através de **políticas de prémios ou distinções**. No fundo, pretende-se com isto criar um esquema que permita distinguir os Red Pass de entre todos os sócios e, dentro destes, premiar aqueles que maiores taxas de comparência apresentem no final da época.

Cluster 3 – Tipicamente, este *cluster* (20% da amostra) incorpora poucos adeptos com modalidades *premium* do Red Pass e metade dos sócios são-no há menos de 10 anos. São os indivíduos que apresentam maiores taxas de comparência aos jogos do campeonato, e fazem-no sobretudo em busca da realização individual através do entretenimento. Negligenciam o impacto social e destas experiências, rejeitando que o Red Pass funcione como uma ferramenta aglutinadora e coletiva: procuram nele condições e vantagens de forma individualista e centrada no próprio, e não um meio para se sentirem parte de um todo maior ou para partilhar momentos de amizade. Naturalmente, rejeitam a influência de variáveis externas na decisão de assistir a cada jogo, deixando claro que a sua vontade de estar presente depende apenas deles próprios, valorizando, por isso, a transmissibilidade e comodidade que o produto oferece, de acordo com o “perfil interativo” definido por Bouchet *et al.* (2011).

É importante sublinhar o forte cunho de entretenimento que o jogo tem para estes indivíduos, devendo ser essa a base a ser trabalhada com maior enfoque. Se são sócios que têm grandes taxas de assistência ao jogo e consideram que essa frequência é produto de uma decisão individual e pouco influenciada pelo ambiente, há que apostar na vertente de entretenimento e da individualização dos conteúdos. Ou seja, crê-se que, para estes adeptos, a aposta em matérias de **comunicação one-to-one**, sobretudo no estádio, serão as que eles mais valorizarão. Assim, crê-se que a aposta em **conteúdos interativos** relacionados com o jogo e disponibilizados de forma seletiva (só aos detentores Red Pass) permitiria não só acrescentar

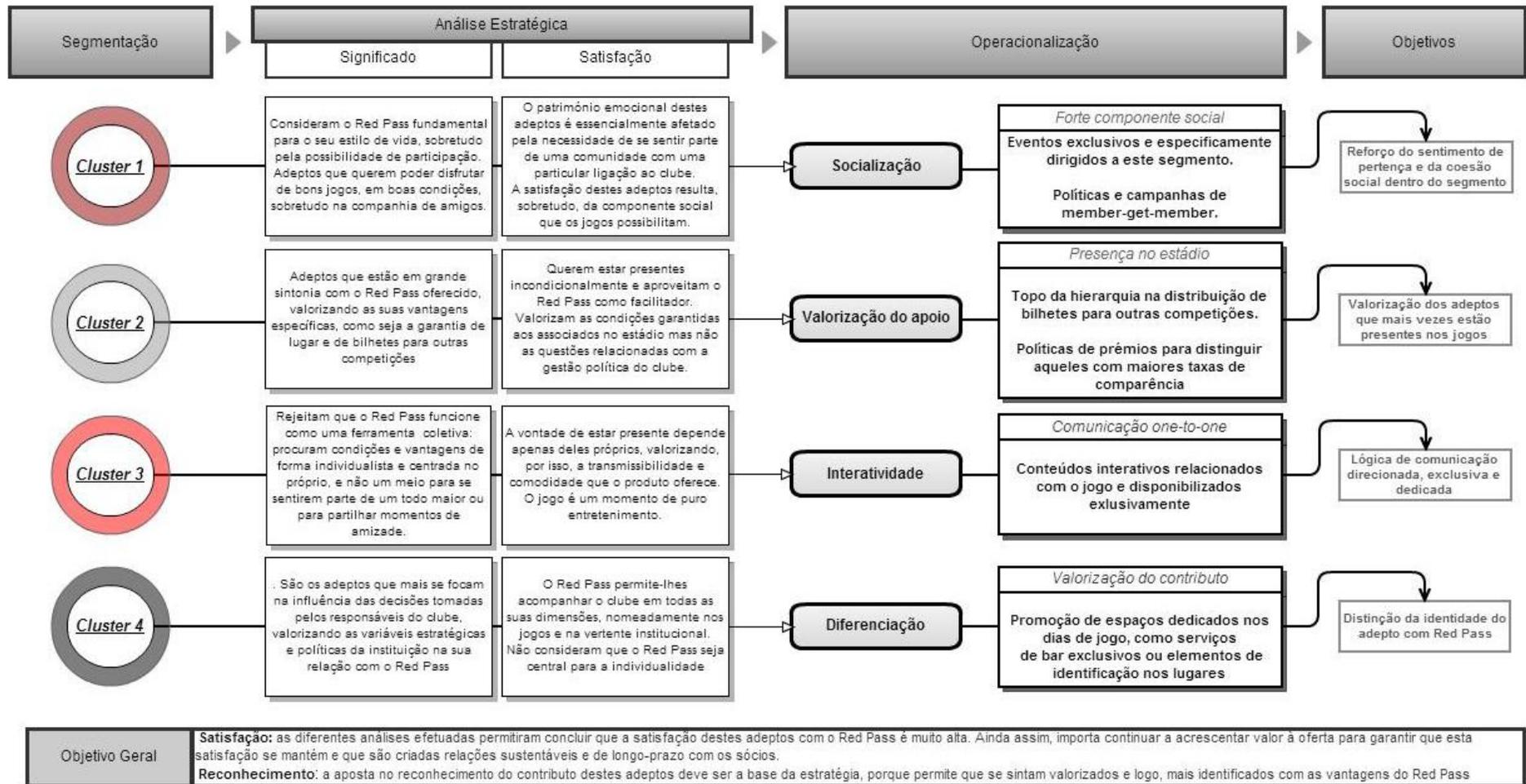
valor ao produto, mas também satisfazer estes indivíduos nas suas necessidades de recreação. Estes conteúdos deveriam versar sobretudo nas incidências e informações relevantes acerca dos jogos e poderiam ser transmitidos através de soluções tecnológicas de transmissão de dados sem fios, recebidos nos dispositivos móveis destes adeptos. (Exemplo: desenvolvimento de uma aplicação para telemóvel Red Pass, com estatísticas e informações atualizadas ao minuto, de acesso exclusivo a detentores de Red Pass)

Cluster 4 – É o *cluster* mais pequeno (10% da amostra) e tipicamente jovem, em que nenhum dos sócios tem idade superior a 50 anos. São os adeptos que mais se focam na influência das decisões tomadas pelos responsáveis do clube, valorizando as variáveis estratégicas e políticas da instituição na sua relação com o Red Pass. Tendem a estar presentes em todos os jogos, motivados pela identificação com o clube acima de tudo, manifestando grande determinação numa decisão própria. O Red Pass permite-lhes acompanhar o clube em todas as suas dimensões, nomeadamente nos jogos e na vertente institucional. Donos de uma identidade muito marcada, não consideram que o Red Pass seja central para a individualidade e admitem que os descontos promovidos ou as condições do estádio não são relevantes na sua relação com o produto, destacando a sua condição de “perfil oportunista” (Bouchet *et al.*, 2011)

Pela caracterização feita deste *cluster*, é possível perceber que se trata de indivíduos que procuram distinguir-se por aquilo que são e que, portanto, estão atentos ao que o clube faz, já que a sua presença na coletividade pode impactar no significado e na perceção social que têm de si próprios. Assim, é importante que o clube saiba adotar posturas cuidadas neste campo, desenvolvendo políticas que façam os indivíduos sentir que a relação que têm com o clube se centra numa perfeita comunhão de valores e atitudes. Posto isto, o reconhecimento pela contribuição dada por estes adeptos deve centrar-se na promoção de **espaços dedicados** dentro do próprio ambiente nos dias de jogo, como sejam serviços de bar exclusivos ou elementos de identificação nos lugares a que estes adeptos têm direito, que permitam distingui-los positivamente dos restantes espetadores. Assim, o clube estaria não só a acrescentar valor ao produto, ao aumentar a oferta e o acesso a produtos/serviços exclusivos, como satisfaria as necessidades de distinção destes sócios.

Estas propostas de atuação, projetadas na Figura 41, centram-se na valorização do contributo dos sócios aderentes ao Red Pass. Visam permitir que o clube desenvolva uma estratégia integrada e completa, congregando as orientações sugeridas para acrescentar valor à oferta atual e responder de forma adequada aos diferentes anseios do segmento *premium*.

Figura 41 - Proposta de Implementação



10. Conclusões

A investigação foi estruturada por forma a responder aos principais desígnios extraídos da revisão da literatura. Estes constructos permitiram operacionalizar o processo de forma consequente e lógica, estabelecendo uma narrativa que dita conclusões muito específicas.

A oferta atual, conforme descrita anteriormente, constitui uma proposta de valor muito centrada nas especificidades do produto e nas vantagens que dele resultam para os adeptos. Conceitos como transmissibilidade, comodidade ou elasticidade, são muito valorizados pelos adeptos, como comprovado pelo alto nível de satisfação registado, mas não permitem acrescentar valor ou benefícios para além do relacionado com os bilhetes para os jogos.

O estudo realizado permitiu concluir que para acrescentar valor a esta oferta, é muito importante apostar no reconhecimento do contributo destes adeptos, já que são os que maior compromisso revelam, devendo ser valorizados como tal. Para além disso, a investigação ditou que os adeptos consideram principalmente a oportunidade social que os jogos de futebol constituem, pelo que se considera que o clube deve desenvolver um plano atrativo e facilitador de rituais coletivos em dias de jogo. Pretende-se que a experiência seja mais envolvente do que a assistência tradicional, incluindo momentos capitais de comunicação dirigida e incorporando eventos limitados a estes sócios, promovendo o acesso a conteúdos e serviços exclusivos. Deve haver um claro foco na diferenciação relativamente aos restantes adeptos, criando barreiras à saída desta ligação e atraindo, assim, novos consumidores.

Finalmente, há que destacar que a complexidade dos diferentes perfis e necessidades dos adeptos, inclusivamente dentro do segmento *premium*, concorrem para a necessidade do clube desenvolver estratégias de marketing cada vez mais centradas nos seus adeptos, com uma interatividade cada vez mais presente e que se revele diferenciadora.

A proposta de implementação apresentada surge, então, como o elemento conclusivo do trabalho desenvolvido e deve ser considerado como um plano de orientações estratégicas que poderá permitir acrescentar valor à oferta dirigida a estes segmentos *premium*. Estas reflexões poderão ser consideradas por outros clubes com idêntica dimensão e presença social, promovendo novas abordagens na gestão de marketing destes segmentos. Outras instituições, com menor presença ou recursos, poderão retirar destes contributos algumas linhas de atuação especificamente direcionadas para o reconhecimento dos seus adeptos, já que aí terão uma grande oportunidade para acrescentar valor, captar consumidores e diferenciar a sua oferta.

10.1. Implicações para o Marketing e para a Gestão

A caracterização do(s) perfil(s) de um segmento-alvo, a análise da oferta e do significado percebido e ainda a sua adequação às necessidades dos consumidores, permitiram construir, sob uma realidade específica, contributos academicamente relevantes. Da relação identificada entre eles, surgiram as orientações propostas e as principais implicações da investigação:

- **Particularidade do paradigma de Marketing:** Há que considerar a especificidade do Red Pass, sobretudo pela obrigatoriedade de afiliação ao clube e, logo, do pagamento prévio e regular das quotas de associado. Este nível de relação pré consumo pressupõe uma particular ligação emocional entre indivíduos e instituição, que é formalizada, obrigando a uma análise muito própria da gestão e do planeamento estratégico.
- **A heterogeneidade do segmento:** Apesar dos sujeitos fazerem parte do todo que representa os sócios do clube, são diferentes entre si, o que resulta numa dissemelhança clara de expectativas e necessidades, refletida sobretudo no modo como vivem o clube e como encaram o consumo. Esta heterogeneidade obriga, do ponto de vista da gestão, a uma adequação quase individual da conduta institucional, apesar de dirigida para um segmento em particular.
- **A lógica de comunicação:** Esta investigação permitiu concluir que a comunicação do clube assume um poder muito próprio. Os sócios, aqui considerados consumidores, são impelidos a consumir através de uma sedução coletiva e de pertença, erigida sobre uma comunicação centrada na vontade de estar perto e viver experiências fulcrais na construção do *self* dos sujeitos e isso impacta decisivamente no seu comportamento.
- **O poder do marketing relacional e do desenvolvimento da marca:** A especificidade do marketing desportivo, sobretudo quando analisadas as questões relativas à assistência aos eventos, conduz-nos para a necessidade de desenvolver estratégias de marketing relacional, vinculando os indivíduos a longo-prazo e criando, de forma sustentável, o *brand equity* desejado.
- **O desafio:** A grande distinção do marketing desportivo, face a outras indústrias, reside na preponderância da performance desportiva, algo que os responsáveis das instituições não controlam. O produto final do jogo representa um risco permanente para a consecução dos objetivos de gestão, promovendo um desafio fundamental: desenvolver estratégias de atuação que mitiguem o impacto de eventuais insucessos desportivos nos principais desígnios de administração.

10.2. Implicações para o Sport Lisboa e Benfica

A concretização de um modelo concetual aplicado à realidade do Benfica, especificamente à relação dos sócios com o Red Pass, pode ser um contributo estratégico interessante. Para além disso, os dados recolhidos e analisados nesta investigação permitem formular diretrizes de atuação mais conformes com a realidade, sobretudo com as expectativas e necessidades dos consumidores presentes no segmento-alvo. As questões a estudo permitiram examinar uma amostra extraída de uma população conhecida pelo clube, com especial incidência em:

- **Caraterizar o perfil dos detentores de Red Pass** – Conhecer aprofundadamente estes sócios tem uma enorme relevância, considerando que garantem ao clube, de forma antecipada, receitas e adesão às suas principais atividades. Concluiu-se que há quatro perfis identitários, que resultam de diferentes posturas face ao produto e ao significado que este adquire.
- **Identificar hábitos de compra e comportamentos do consumidor** – O processo de análise de dados permitiu concluir que, apesar da grande adesão aos jogos, os adeptos divergem na abordagem aos momentos de consumo, pelo que o clube deve atentar nas especificidades aqui expostas, já que só conhecendo as preferências e necessidades comportamentais destes sócios, o clube pode desenvolver uma oferta adequada.
- **Perceber o significado do Red Pass para os sócios detentores** – Para além da inteligência gerada com a análise comportamental, o clube deve sempre considerar que as ações destes indivíduos são influenciadas pelo seu património emocional, pelo que o significado por eles percebido deve ser um ponto de partida para a criação ou manutenção de espaços de rentabilização da participação e *engagement*. Ao longo da investigação, foram vários os momentos em que foi possível concluir que o Red Pass é percebido, de um modo geral, como um promotor de experiências sociais e coletivas, pelo que, acima de tudo, a sua identidade decorre da capacidade para suprir necessidades de socialização e pertença.
- **Avaliar a satisfação e determinar orientações estratégicas** – A satisfação destes adeptos determinará a capacidade do clube estabelecer relações de longo-prazo com eles. É então fundamental perceber que o significado percebido do Red Pass influencia a satisfação e que estes adeptos procuram sobretudo experiências sociais envolventes, que lhes permitam estar perto do clube e dos acontecimentos, querendo vir a ser reconhecidos e valorizados pelo clube por esse compromisso e contributo permanentes.

10.3. Limitações da investigação

A reflexão sobre o trabalho desenvolvido obriga a considerar as várias limitações enfrentadas. Este reconhecimento pressupõe que as conclusões extraídas ao longo do trabalho são suscetíveis de revisão e/ou aperfeiçoamento através de estudos sequentes. Estas limitações, que podem ser úteis para orientar planos de trabalho em investigações futuras, devem-se a:

- **Escassez de literatura** consolidada sobre esta temática, com uma abordagem específica à realidade portuguesa: Este campo de estudo oferece muitos contributos importantes, mas há sempre que considerar que se centram em países do Norte da Europa e, sobretudo, nos Estados Unidos da América.
- **Tamanho da amostra:** De um universo estimado de 20000 pessoas (cerca de 1/3 da lotação do estádio), conseguimos uma amostra composta por 152 indivíduos. Limitações de tempo e recursos humanos, sobretudo, impossibilitaram que mais sócios participassem no estudo. Há ainda que destacar a rejeição de muitos potenciais inquiridos em contribuir para o estudo.
- **Influência dos respondentes:** Tendo o questionário sido distribuído nas imediações do local onde decorrem os eventos (os jogos), num ambiente com alguma carga emocional, algumas considerações dos sujeitos podem ter sido alvo de algum enviesamento, prejudicando a conformidade das análises com a realidade.
- **Âmbito do estudo:** Conforme explicado anteriormente, o Red Pass é um conceito que se materializa em quatro subprodutos distintos. Apesar de ter sido feita essa distinção ao longo do trabalho, cremos que cada um destes produtos poderia justificar uma investigação independente e logo, mais aprofundada.
- **Natureza do questionário:** Recorrendo à apresentação de um conjunto predefinido de respostas possíveis, o investigador condiciona desde logo as possibilidades de resposta dos indivíduos, condicionando, assim, a validade absoluta de todas as respostas.
- **Especificidade da realidade estudada:** A definição do modelo concetual objetiva a sua possível aplicação a diferentes realidades. No entanto, a sua aplicação e as conclusões que dela derivem, devem ser analisadas à luz da especificidade da realidade dos sócios do Benfica detentores de Red Pass e não extrapoladas para outros clubes.

Bibliografia

- Dionísio, P. 2009. *Casos de sucesso em marketing desportivo*. Alfragide: Livros d'Hoje.
- Dorofeev, S., & Grant, P. 2006. *Statistics for real life sample surveys: Non-simple-random samples and weighted data*. Cambridge: Cambridge University Press
- Eiglier, P., & Langeard, E. 1991. *Servuction: A gestão de marketing de empresas de serviços*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fortin, M. F, & Salgueiro, N. 1999. *O processo de investigação: Da conceção à realização*. Loures: Lusociência.
- Hill, M. M., & Hill, A. 2005. *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Kotler, P. 2000. *Marketing management, Millenium edition*. Prentice Hall: New Jersey.
- Kotler, P., Rein, I., & Shields, B. 2006. *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*. New York: McGraw-Hill.
- Levy, P. S., & Lemeshow, S. 1991. *Sampling of populations: Methods and applications*. USA: John Wiley and Sons.
- Malhotra, N. 2007. *Marketing Research – 5th Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Marôco, J. 2010. *Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Peck, R., & Devore, J. 2011. *Statistics: The exploration and analysis of data*. Pacific Grove: Duxbury Press.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J.N. 2005. *Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS (4^a ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R., Van Campenhoudt, L., Marques, J. M., Mendes, M. A., Carvalho, M., & Santos, R.. 1998. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Sá, D., & Sá, C. 2009. *Marketing para desporto: Um jogo empresarial*. Porto: Edições IPAM.
- Shank, M. 2005. *Sports marketing, a strategic perspective. International Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Valles, M.S. 2002. *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociologicas.
- Vicente, P. 2012. *Estudos de mercado e de opinião: Princípios e aplicações de amostragem*. Lisboa: Sílabo.
- Weisberg, H.F., Krosnick, J.A., & Bowen, B. D. 1996. *An introduction to survey research, polling and data analysis (3rd ed.)*. USA: Sage Publications.

Periódicos científicos:

Adamson, G., Jones, W., & Tapp, A. 2005. From crm to frm: Applying crm in the football industry. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(2): 156-172.

Ahuvia, A. C. 2005. Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*, 32: 171-184.

Appelbaum, L. G., Cain, M. S., Darling, E. F., Nguyen, M. T. & Mitroff, S. R. 2012. What is the identity of a sports spectator?. *Personality and Individual Differences*, 52: 422-427

Arnould, E. J., & Thompson, C. J. 2005. Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31(4): 868-882.

Averignou, V. 2007. The economics of professional team sports: Content, trends and future developments. *Sport Management International Journal*, 3(1): 5-17.

Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. 2008. Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22: 205-226.

Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. 2005. Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39(5/6): 496-513.

Beccarini, C., & Ferrand, A. 2006. Factors affecting soccer club season ticket holders' satisfaction: the influence of club image and fans' motives. *European Sport Management Quarterly*, 6(1): 1-22.

Bee, C. C., & Kahle, L. R. 2006. Relationship marketing in sports: a functional approach. *Sport Marketing Quarterly*, 15(2): 102-110.

Belk, R. W. 1988. Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 2: 139-168.

Blanchard, S. J., DeSarbo, W. S., Atalay, S., & Harmancioglu, N. 2012. Identifying consumer heterogeneity in unobserved categories. *Marketing Letters*, 23: 177-194.

Bodet, G., & Bernache-Assollant, I. 2011. Consumer loyalty in sport spectatorship services: The relations with consumer satisfaction and team identification. *Psychology & Marketing*, 28(8): 781-802.

Borland, J., & MacDonald, R. 2003. Demand for sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4): 478-502.

Bouchet, P., Bodet, G., Bernache-Assollant, I., & Kada, F. 2011. Segmenting sport spectators: Construction and preliminary validation of the Sporting Event Experience Search (SEES) scale. *Sport Management Review*, 14(1): 42-53.

Branscombe, N. R., & Wann, D. L. 1991. The positive social and self concept consequences of sports team identification. *Journal of Sport & Social Issues*, 15(2): 115-127.

- Campbell Jr., R. M., Aiken, D., & Kent, A. 2004. Beyond BIRGing and CORFing: continuing the exploration of fan behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 13(3): 151-157.
- Carù, A., & Cova, B. 2003. Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2): 267-286.
- Casper, J. M., & Menefee, W. C. 2010. Prior sport participation and spectator sport consumption: socialization and soccer. *European Sport Management Quarterly*, 10(5): 595-611.
- Chelladurai, P., & Chang, K. 2000. Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3(1): 1-22.
- Clemes, M. D., Brush, G. J., & Collins, M. J. 2011. Analyzing the professional sport experience. A hierarchical approach. *Sport Management Review*, 14: 370-388.
- Correia, A., & Esteves, S. 2007. An exploratory study of spectators' motivation in football. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2(5): 572-590.
- Couvelaere, V., & Richelieu, A. 2005. Brand strategy in professional sports: the case of French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1): 23-46.
- Dionísio, P., Leal, C., & Moutinho, L. 2008. Fandom affiliation and tribal behavior: a sports marketing application. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1): 17-39.
- Donavan, D. T., Carlson, B. D., & Zimmerman, M. 2005. The influence of personality traits on sports fan identification. *Sport Marketing Quarterly*, 14(1): 31-42.
- Fullerton, S., & Merz, G. R. 2008. The four domains of sports marketing: A conceptual framework. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2): 90-108.
- Funk, D., Ridinger, L. L., & Moorman, A. M. 2004. Exploring origins of involvement: Understanding the relationship between consumer motives and involvement with professional sport teams. *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, 26(1): 35-61.
- García, J., & Rodríguez, P. 2002. The determinants of football match attendance revisited empirical evidence from the Spanish football league. *Journal of Sports Economics*, 3(1): 18-38.
- Giulianotti, R. 2002. Supporters, followers, fans, and flaneurs: A taxonomy of spectator identities in football. *Journal of Sport & Social Issues*, 26(1): 25-46.
- Gwinner, K., & Swanson, S. R. 2003. A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. *Journal of Services Marketing*, 17(3): 275-294.
- Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S., & Hinkle, S. 2004. The social identity perspective intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, 35(3): 246-276.
- Jacobson, B. 2003. The social psychology of the creation of a sports fan identity: A theoretical review of the literature. *Athletic Insight*, 5(2): 1-14.
- Kim, K. Y., Trail, G. T., Woo, B., & Zhang, J. 2011. Sports consumer-team relationship

- quality: Development and psychometric evaluation of a scale. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 12(3): 254-271.
- Kriemadis, T., & Terzoudis, C. 2007. Strategic marketing planning in the sport sector. *Sport Management International Journal*, 3(1): 27-45.
- Kwak, D. H., & Kang, J. H. 2009. Symbolic purchase in sport: The roles of self-image congruence and perceived quality. *Management Decision*, 47(1): 85-99.
- Kwon, H. H., & Armstrong, K. L. 2006. Impulse purchases of sport team licensed merchandise: What matters?. *Journal of Sport Management*, 20(1): 101-119.
- Madrigal, R., & Chen, J. 2008. Moderating and mediating effects of team identification in regard to causal attributions and summary judgments following a game outcome. *Journal of Sport Management*, 22(6): 717-733.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4): 370.
- McDonald, H. 2010. The factors influencing churn rates among season ticket holders: an empirical analysis. *Journal of sport management*, 24(6): 676-701.
- McDonald, H., & Shaw, R. N. 2005. Satisfaction as a predictor of football club members' intentions. *International Journal Of Sports Marketing & Sponsorship*, 7(1): 81-87.
- McDonald, H., & Stavros, C. 2007. A defection analysis of lapsed season ticket holders: a consumer and organizational study. *Sport Marketing Quarterly*, 16(4): 218-229.
- McDonald, H., Karg, A. J., & Vocino, A. 2012. Measuring season ticket holder satisfaction: Rationale, scale development and longitudinal validation. *Sport Management Review*, 16(1): 41-53.
- McDonald, M. A., Milne, G. R., & Hong, J. 2002. Motivational factors for evaluating sport spectator and participant markets. *Sport Marketing Quarterly*, 11(2): 100-113.
- Özer, A., & Argan, M. 2006. Licensed Team Merchandise Buying Behavior: A Study on Turkish Fans. *Innovative Marketing*, 2(4): 117-130.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 41-50.
- Pilus, A. M., Aman, S., & Rahim, N. H. A. 2011. The loyalty attributes and spectators' intention to watch football games: Case study in Malaysia. *Research Journal of International Studies*, 22: 57-62.
- Porat, A. B. 2010. Football fandom: a bounded identification. *Soccer & Society*, 11(3): 277-290.
- Richardson, B. 2004. New consumers and football fandom: The role of social habitus in consumer behaviour. *Irish Journal of Management*, 25(1): 88-100.

- Richardson, B., & O Dwyer, E. 2003. Football supporters and football team brands: a study in consumer brand loyalty. *Irish Marketing Review*, 16: 43-52.
- Stewart, B., Smith, A. C., & Nicholson, M. 2003. Sport consumer typologies: a critical review. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4): 206-216.
- Tapp, A. 2004. The loyalty of football fans We'll support you evermore?. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(3): 203-215.
- Theodorakis, N. D., & Alexandris, K. 2008. Can service quality predict spectators' behavioral intentions in professional soccer?. *Managing Leisure*, 13(3-4): 162-178.
- Theodorakis, N. D., Wann, D. L., Carvalio, M., & Sarmento, P. 2010. Translation and initial validation of the Portuguese version of the Sport Spectator Identification Scale. *North American Journal of Psychology*, 12(1): 67-80.
- Trail, G. T., & James, J. D. 2001. The Motivation Scale for Sport Consumption: assessment of the scale's psychometric properties. *Journal of Sport Behavior*, 24(1): 108-127.
- Trail, G. T., Fink, J. S., & Anderson, D. F. 2003. Sport spectator consumption behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 12(1): 8-17.
- 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.
- Tsitskari, E., Tsiotras, D., & Tsiotras, G. 2006. Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5): 623-631.
- Wattanasuwan, K. 2005. The self and symbolic consumption. *Journal of American Academy of Business*, 6(1): 179-184.
- Welki, A. M., & Zlatoper, T. J. 1999. US professional football game-day attendance. *Atlantic Economic Journal*, 27(3): 285-298.
- Won, J. U., & Kitamura, K. 2006. Motivational factors affecting sports consumption behavior of K-league and J-league spectators. *International journal of sport and health science*, 4: 233-251.
- Yoshida, M., & James, J. D. 2010. Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of Sport Management*, 24: 338-361.
- Zhang, J. J., Connaughton, D., & Vaughn, C. E. 2004. The role of special programmes and services for season ticket holders in predicting game consumption. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 6: 99-116.

Referências não publicadas:

Chung, É., Farrelly, F., Beverland, M., & Quester, P. 2005. **Exploring consumer fanaticism: a fresh perspective on the concept of loyalty.** Paper presented at the Australia and New Zealand Marketing Academy Conference, Fremantle.

Hall, J., O'Mahony, B., & Vieceli, J. 2009. **A model of predictors of attendance at major sporting events.** Paper presented at the Australia and New Zealand Marketing Academy Conference, Melbourne

Deloitte; Captains of industry – Football Money League, Janeiro de 2013.

Lage, M. 2009. *A dimensão tribal do consumo de produtos relacionados com clubes de futebol.* Unpublished master dissertation, ISEG-UTL, Lisboa.

Neale, L., Funk, D., & McDonald, H. 2006. *Investigating the influences on attendance and intention to rejoin with inaugural members of a new football team.* Paper presented at the Australia and New Zealand Marketing Academy Conference, Brisbane.

Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD. 2006 a 2012. *Relatório e contas 2005/2006, 2006/2007, 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011 e 2011/2012.* Lisboa

Retiradas da internet:

FIFA, The FIFA club of the century,
<http://web.archive.org/web/20070423161359/http://www.fifa.com/events/playergala00/documents/Club.pdf>, acedido em 20/02/2013

Guinness; Most widely supported club, Guinness World Records,
<http://www.guinnessworldrecords.com/records-2000/most-widely-supported-football-club/>, 2009, acedido em 20/02/2013

Instituto Nacional de Estatística; INE - Divisão Administrativa,
http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_cont_inst&INST=6251013&xlang=pt, 2003, acedido em 07/03/2013.

IFFHS; Europe's club of the century, International Federation of Football History and Statistics,
<http://www.iffhs.de/?a413f0e03790c443e0f40390b41be8b01905fdcdc3bfcdc0aec70aeeedb883ccb05ff1d>, 2009, acedido em 20/02/2013.

Sport Lisboa e Benfica, Estatutos,
<http://www.slbenfica.pt/Portals/0/Documentos/Estatutos/ESTATUTOS.pdf>, acedido em 20/02/2013.

Lista de anexos

<i>Anexo 1 – Motivações para assistir a eventos desportivos ao vivo</i>	95
<i>Anexo 2 – Questionário</i>	96
<i>Anexo 3 - Estrutura da Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD</i>	98
<i>Anexo 3.b – Constituição do Grupo Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD, a 30 de Junho de 2012</i>	98
<i>Anexo 4 – Categorias de sócio</i>	99
<i>Anexo 5 - Direitos e deveres gerais dos sócios do Sport Lisboa e Benfica</i>	100
<i>Anexo 6 – Distingções honoríficas e galardões atribuídos aos sócios</i>	101
<i>Anexo 6.b – Número de votos por sócio, em função da antiguidade</i>	101
<i>Anexo 7 – Valores das quotas para sócios do Sport Lisboa e Benfica</i>	102
<i>Anexo 8 – Planta do Estádio do Sport Lisboa e Benfica</i>	103
<i>Anexo 9 – Tabela de Preços Red Pass, para a época 2012</i>	104
<i>Anexo 9.b – Tabela de Preços Red Pass Premium, para a época 2012/2013</i>	104
<i>Anexo 10 – Comunicação do Red Pass</i>	105
<i>Anexo 10.b – Carta de renovação do Red Pass para a época 2012/2013</i>	106
<i>Anexo 11 – Estrutura de Proveitos consolidados da Benfica SAD</i>	107
<i>Anexo 12 – Idade</i>	108
<i>Anexo 13 – Sexo</i>	108
<i>Anexo 14 – Nível de Escolaridade</i>	109
<i>Anexo 15 – Situação Profissional</i>	109
<i>Anexo 16 – Concelho de Residência</i>	109
<i>Anexo 17 – Residência, segundo codificação INE</i>	110
<i>Anexo 18 - Distribuição de tipos de Red Pass e bancadas, por piso do estádio</i>	111
<i>Anexo 19 - Há quantos anos é sócio do Benfica?</i>	112
<i>Anexo 20 - Há quantos anos tem Red Pass, consecutivamente?</i>	113
<i>Anexo 21 – Meio de transporte habitual, no trajeto para o Estádio da Luz</i>	114
<i>Anexo 22 – Relação da duração do trajeto com o local de residência</i>	114
<i>Anexo 23 - Companhia habitual na assistência aos jogos</i>	114
<i>Anexo 24 – Acesso ao canal Benfica TV</i>	115
<i>Anexo 24.b – Acesso ao canal Benfica TV, por tipologia de Red Pass</i>	115
<i>Anexo 25 – Em média, quanto tempo antes do jogo entra no estádio?</i>	116
<i>Anexo 26 - Assistência a jogos do campeonato, no Estádio da Luz, esta época</i>	116
<i>Anexo 27 - Assistência a jogos de competições europeias, no Estádio da Luz, esta época</i>	117
<i>Anexo 28 – Análise da recomendação e repetição de compra, por tipologia de Red Pass</i>	118
<i>Anexo 28.b – Análise da recomendação e repetição de compra, por tipologia de Red Pass</i>	118
<i>Anexo 29 – Importância do Benfica no estilo de vida</i>	119
<i>Anexo 30 – Importância da compra de produtos do Benfica</i>	119
<i>Anexo 31 – Identificação, segundo classificação Giulianotti</i>	120
<i>Anexo 31.b – Identificação recodificada, segundo classificação Giulianotti</i>	120
<i>Anexo 32 – Motivos que influenciam a assistência ao jogo</i>	121
<i>Anexo 33 – Análise Fatorial Exploratória: assistência aos jogos</i>	124
<i>Anexo 34 – Análise de clusters: assistência aos jogos</i>	125
<i>Anexo 35 - Importância das variáveis para a decisão de compra do Red Pass</i>	126
<i>Anexo 36 – Análise Fatorial Exploratória: decisão de compra do Red Pass</i>	129
<i>Anexo 37 – Análise de clusters: decisão de compra do Red Pass</i>	130
<i>Anexo 38 – Significado do Red Pass</i>	131
<i>Anexo 39 – Análise Fatorial Exploratória: significado do Red Pass</i>	133
<i>Anexo 40 – Análise de clusters: significado do Red Pass</i>	134
<i>Anexo 41 – Avaliação do Red Pass na época 2012/2013</i>	135
<i>Anexo 42 – Análise Fatorial Exploratória: avaliação do Red Pass</i>	138
<i>Anexo 43 – Análise de clusters: avaliação do Red Pass</i>	139
<i>Anexo 44 – Satisfação com Red Pass: Recomendação, Renovação e Reforço</i>	140
<i>Anexo 45 – Análise de clusters: relação global com o Red Pass</i>	144
<i>Anexo 46 – Entrevista Dr. Henrique Conceição – Brand Diretor do Sport Lisboa e Benfica</i>	145

• **Anexo 1 – Motivações para assistir a eventos desportivos ao vivo**

Variável	Autores
Entretimento	Shank (2009)
Autoestima	Shank (2009)
Distração	Shank (2009)
Valor Económico	Shank (2009)
Valor Estético	Shank (2009)
Necessidades de Afiliação	Shank (2009)
Laços Familiares	Shank (2009)
Qualidade Esperada	Shank (2009)
Importância do Jogo	Shank (2009), Welki e Zlatopper (1999) e García e Rodriguez (2002)
Preço	Shank (2009) e García e Rodriguez (2002)
Valor	Shank (2009)
Salários	Shank (2009) e Borland e MacDonald (2003)
Economia	Shank (2009)
Competitividade Direta (outros eventos desportivos)	Shank (2009)
Competitividade Indireta (outros eventos de entretenimento)	Shank (2009)
Idade	Shank (2009)
Sexo	Shank (2009)
Distância	Shank (2009)
Solidariedade	Shank (2009)
Excelência	Shank (2009)
Saúde	Shank (2009)
Comportamento Coletivo	Shank (2009)
Compromisso Pessoal	Sá e Sá (2009)
Caraterísticas da Equipa	Sá e Sá (2009)
Caraterísticas do Clube	Sá e Sá (2009)
Afiliação à Comunidade	Sá e Sá (2009)
Afiliação ao Desporto	Sá e Sá (2009)
Envolvimento pessoal	Sá e Sá (2009) e Welki e Zlatopper (1999)
Equipas em Confronto	Sá e Sá (2009)
Competitividade do Jogo	Sá e Sá (2009)
Presença da Equipa na Área de Influência do Indivíduo	Sá e Sá (2009)
Prestígio	Sá e Sá (2009) e García e Rodriguez (2002)
Dimensão do Mercado	Sá e Sá (2009)
Dia da Semana	Sá e Sá (2009)
Estação do Ano	Shank (2009) e Sá e Sá (2009)
Promoções	Shank (2009) e Sá e Sá (2009)
Novidade do Estádio	Shank (2009) e Sá e Sá (2009)
Acessos do Estádio	Shank (2009) e Sá e Sá (2009)
Estética do Estádio	Shank (2009), Sá e Sá (2002) e Hall <i>et al.</i> (2009)
Conforto do Estádio	Welki e Zlatopper (1999) e García e Rodriguez (2002)
Limpeza do Estádio	García e Rodriguez (2002)
Qualidade das Equipas	García e Rodriguez (2002)
Clima	García e Rodriguez (2002)
População	García e Rodriguez (2002)
Orçamentos das Equipas	García e Rodriguez (2002)
Quantidade de Jogadores Internacionais	García e Rodriguez (2002) e Tapp (2004)
Rivalidade das Equipas	García e Rodriguez (2002) e Tapp (2004)
Desempenhos Recentes	García e Rodriguez (2002)
Ranking das Equipas	García e Rodriguez (2002)
Pontos na Liga	García e Rodriguez (2002) e Hall <i>et al.</i> (2009)
Números de Jogos Para o Fim da Competição	García e Rodriguez (2002)
Transmissão na TV Pública	García e Rodriguez (2002)
Transmissão na TV Paga	Borland e MacDonald (2003)
Hora do Jogo	Borland e MacDonald (2003)
Hábitos Pessoais	Borland e MacDonald (2003)
Idade do Clube	Borland e MacDonald (2003)
Condições do Estádio	Borland e MacDonald (2003)
Tamanho do Estádio	Hall <i>et al.</i> (2009)
Despesas	Hall <i>et al.</i> (2009)
Estacionamento	Hall <i>et al.</i> (2009)
Acesso ao Lugar	Hall <i>et al.</i> (2009)
Comidas e Bebidas	Hall <i>et al.</i> (2009)
Influência da Família	Hall <i>et al.</i> (2009)
Influência de Amigos	Hall <i>et al.</i> (2009)
Performance da Equipa	Hall <i>et al.</i> (2009)

• Anexo 2 - Questionário

Pergunta filtro: Vai assistir ao jogo com o seu bilhete Red Pass? → SIM → NÃO ID: Nº:

GRUPO A – Que Red Pass possui?

- | | |
|---|---|
| <p>1. Que tipo de RED PASS possui?</p> <p>RED PASS <input type="checkbox"/> 1</p> <p>↓</p> <p>2. Em que Bancada/Lugar?</p> <p>TMN <input type="checkbox"/> 1</p> <p>MEO <input type="checkbox"/> 2</p> <p>COCA-COLA <input type="checkbox"/> 3</p> <p>SAGRES <input type="checkbox"/> 4</p> <p>2.1</p> <p>PISO 0 superior <input type="checkbox"/> 1</p> <p>PISO 0 inferior <input type="checkbox"/> 2</p> <p>PISO 3 superior <input type="checkbox"/> 3</p> <p>PISO 3 inferior <input type="checkbox"/> 4</p> | <p>RED PASS PREMIUM <input type="checkbox"/> 2</p> <p>RED PASS FUNDADOR <input type="checkbox"/> 3</p> <p>RED PASS CENTENÁRIO <input type="checkbox"/> 4</p> <p>↓</p> <p>TMN <input type="checkbox"/> 5</p> <p>MEO <input type="checkbox"/> 6</p> <p>COCA-COLA <input type="checkbox"/> 7</p> <p>SAGRES <input type="checkbox"/> 8</p> <p>CAMAROTE <input type="checkbox"/> 9</p>
<p>PISO 0 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>PISO 1 <input type="checkbox"/> 6</p> <p>PISO 2 <input type="checkbox"/> 7</p> |
|---|---|

GRUPO B – Satisfação com RED PASS

3. Indique a sua concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
1. Vou falar positivamente do Red Pass a amigos/família	1	2	3	4	5
2. Tenho intenção de adquirir o Red Pass na próxima época	1	2	3	4	5
3. Se pudesse voltar atrás, adquiriria novamente o Red Pass	1	2	3	4	5

GRUPO C – Porque assiste ao jogo de futebol ao vivo?

4. Identifique a importância dos seguintes fatores na sua decisão de vir hoje ver este jogo:

	Nada importante			Muito importante	
1. Pelos valores que o futebol transmite à comunidade	1	2	3	4	5
2. Por ser a melhor oferta de entretenimento disponível	1	2	3	4	5
3. Pela minha ligação e dedicação ao clube	1	2	3	4	5
4. Pela atratividade do jogo	1	2	3	4	5
5. Pelas condições das infraestruturas do estádio	1	2	3	4	5
6. Pela influência de amigos	1	2	3	4	5
7. Pela influência de familiares	1	2	3	4	5
8. Pelo dia e hora do jogo	1	2	3	4	5
9. Pelo clima	1	2	3	4	5
10. Pela distância a que reside do estádio	1	2	3	4	5
11. Pelo preço do bilhete deste jogo	1	2	3	4	5
12. Desempenho da equipa nesta época	1	2	3	4	5

GRUPO D – A compra do Red Pass

5. Avalie a importância destes fatores na sua decisão de compra do Red Pass, esta época:

	Nada importante			Muito importante	
1. Para ajudar financeiramente o clube	1	2	3	4	5
2. Para me sentir parte da comunidade benfiquista	1	2	3	4	5
3. Pela garantia de lugar nos dias de jogos do campeonato	1	2	3	4	5
4. Pelo desconto que o Red Pass representa	1	2	3	4	5
5. Pelo direito de preferência de bilhetes para outras competições	1	2	3	4	5

	Nada importante			Muito importante	
6. Pela possibilidade de trocar de lugar durante a época	1	2	3	4	5
7. Pela transmissibilidade do Red Pass	1	2	3	4	5
8. Pela comodidade associada	1	2	3	4	5
9. Pela garantia de ver os jogos ao lado de amigos ou familiares	1	2	3	4	5

GRUPO E – Significado do Red Pass

6. Indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes frases:

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
1. O Red Pass é um símbolo do Benfica	1	2	3	4	5
2. Ter Red Pass é uma expressão do meu benfiquismo	1	2	3	4	5
3. Sou reconhecido e valorizado pelo clube por ter Red Pass	1	2	3	4	5
4. Ter Red Pass é fundamental no meu estilo de vida	1	2	3	4	5
5. O Red Pass permite-me participar na vida do meu clube	1	2	3	4	5

GRUPO F – Avaliação do Red Pass

7. Indique a sua satisfação com os seguintes itens, esta época:

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indeciso	Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Serviços de bar prestados no estádio	1	2	3	4	5
2. Serviços de segurança prestados no estádio	1	2	3	4	5
3. Infraestruturas do estádio	1	2	3	4	5
4. Acessos ao estádio	1	2	3	4	5
5. Performance desportiva	1	2	3	4	5
6. Gestão do clube	1	2	3	4	5
7. Política de comunicação do clube (jogos e eventos)	1	2	3	4	5
8. Política de bilheteira (preços dos bilhetes)	1	2	3	4	5
9. Reconhecimento e valorização do meu contributo individual	1	2	3	4	5

GRUPO G – Dados Pessoais

8. Há quantos anos é sócio do Sport Lisboa e Benfica? _____

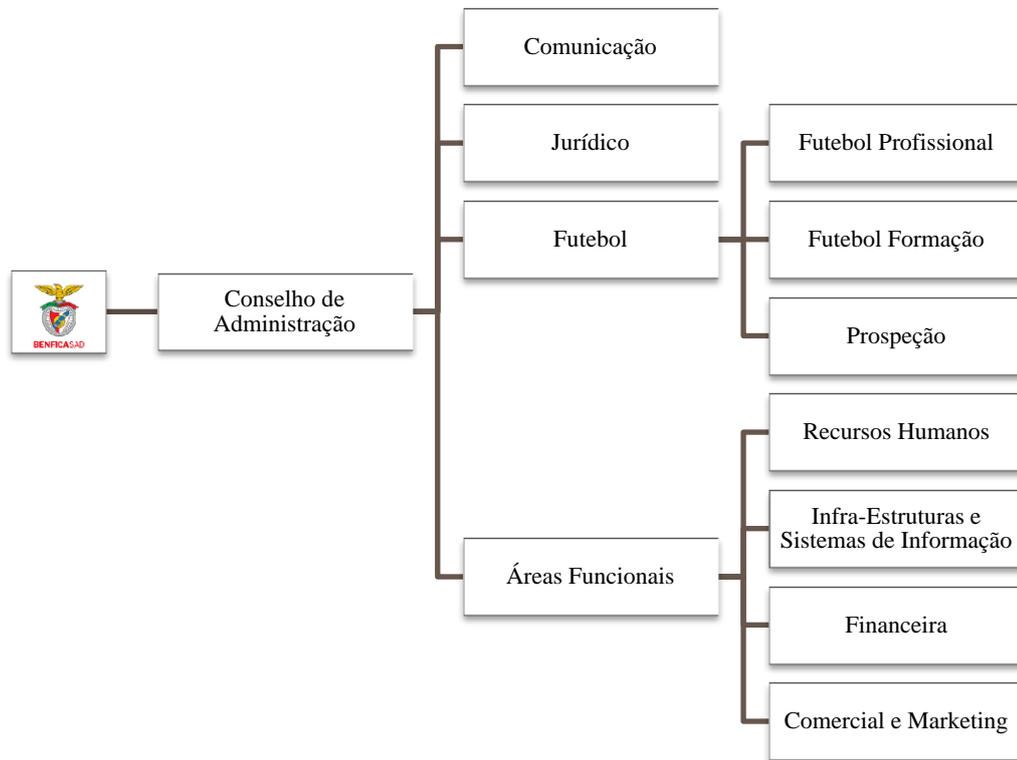
9. Há quantos anos tem Red Pass, consecutivamente? _____

10. Identifique:

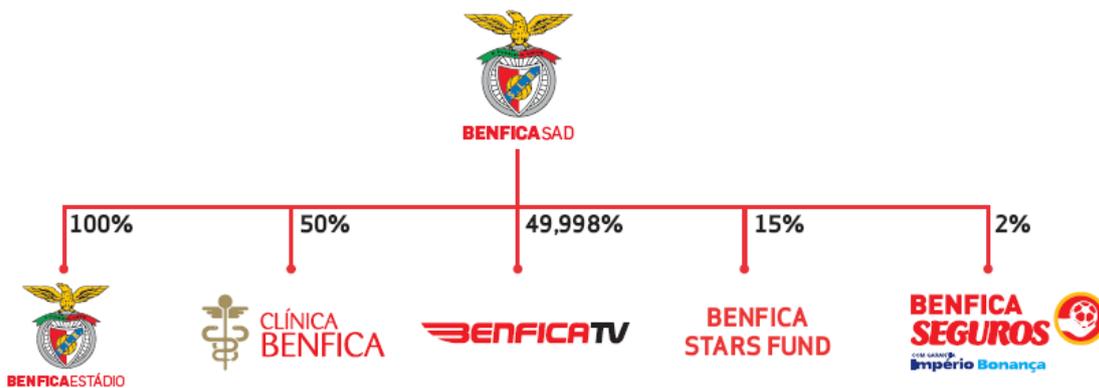
	Nada importante			Muito importante		
1. A importância do Benfica no seu estilo de vida	1	2	3	4	5	
2. A importância da compra de produtos do Benfica para demonstrar o quanto gosta do Benfica	1	2	3	4	5	
3. Como vem habitualmente para o estádio? (mais do que uma se aplicável)	A pé	Carro	Mota	Autocarro	Metro	
4. Em média, quanto tempo antes do jogo entra no estádio?	- 30m	30m	1 h	1h30m	2h	2h +
5. Em média, quanto tempo demora no trajeto para o estádio?	- 30m	30m	1 h	1h30m	2h	2h +
6. A quantos jogos do campeonato assistiu, esta época, no Estádio da Luz?	0	1-2	3-4	5-6	7 ou mais	
7. A quantos jogos europeus assistiu, esta época, no Estádio da Luz?	0	1	2	3		
8. Habitualmente, com quem vem aos jogos?	Sozinho		Família		Amigos	
9. Habitualmente, com quantas pessoas vem aos jogos?	0	1	2	3 ou +		
10. Tem Benfica TV em casa?	Sim			Não		

Idade	Sexo		Estudos	Profissão	Concelho de Residência
	M	F			

• **Anexo 3 - Estrutura da Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD**



• **Anexo 3.b – Constituição do Grupo Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD, a 30 de Junho de 2012**



• **Anexo 4 – Categorias de sócio**

Categoria de sócio	Tipologia	Características
Sócios Auxiliares	Infantil	Menor de 14 anos, residente em qualquer ponto de Portugal ou estrangeiro
	Infantil Isento	Menor de 14 anos, residente em qualquer ponto de Portugal ou estrangeiro, filho de sócio com o pagamento de quotas em dias
	Juvenil	Entre os 14 e 17 anos, residente em qualquer ponto de Portugal ou estrangeiro
Sócios Efetivos	Efetivo	Maior de 18 anos, residente em qualquer ponto de Portugal ou estrangeiro
	Efetivo Reformado	Sócio efetivo, com mais de 10 anos de antiguidade, reformado pela segurança social, com pensão de reforma inferior a um salário mínimo e meio (727,50 €)
Sócios Correspondentes	Correspondente	Maior de 18 anos, residente a mais de 50 km de distância do perímetro da cidade de Lisboa
Sócios Atletas	Atletas	Condição obrigatória para atletas que representam o SLB em competições oficiais, salvo se optarem por ser sócios auxiliares ou efetivos

• **Anexo 5 - Direitos e deveres gerais dos sócios do Sport Lisboa e Benfica**

Direitos dos Sócios	Deveres dos Sócios
Frequentar a sede e as instalações sociais e desportivas do Clube, nas condições regulamentares	Honrar a qualidade de sócios, defendendo intransigentemente o prestígio e a dignidade do Clube, com a adoção de comportamentos cívicos e desportivos que contribuam para o seu engrandecimento
Representar o Clube em atividades recreativas e culturais e praticar essas atividades, ainda que sem caráter de competição	Cumprir os estatutos, regulamentos, deliberações dos órgãos sociais e decisões dos dirigentes
Participar nas assembleias gerais, apresentar propostas, intervir na discussão e votar	Zelar pela coesão interna do Clube e defesa do seu património
Ser eleito para órgãos sociais	Votar nos atos eleitorais
Ser nomeado para cargos ou funções no Clube	Participar ativamente e permanentemente na vida do Clube, nomeadamente prestando aos órgãos sociais informação acerca dos assuntos relevantes para a vida associativa
Requerer a convocação de assembleias gerais extraordinárias	Aceitar o exercício dos cargos para que foram eleitos ou nomeados, desempenhando-os com apuro, empenho e transparência, em conformidade com o espírito dos Estatutos
Examinar as contas, os documentos e os livros relativos às atividades do Clube, antes das assembleias gerais ordinárias	Representar o Clube no exercício de cargos ou reuniões nos organismos da hierarquia desportiva, cultural e recreativa, procedendo em harmonia com a orientação definida pelos órgãos sociais
Solicitar aos órgãos sociais informações e esclarecimentos e apresentar sugestões de utilidade para o Clube	Efetuar, dentro dos prazos fixados, o pagamento das quotas e outras contribuições obrigatórias
Solicitar à Direção a suspensão do pagamento de quotas	Informar a Direção da mudança de domicílio, no prazo máximo de 90 dias
Inscrever os filhos, netos ou tutelados, enquanto menores, nas atividades desportivas, recreativas e culturais do clube	Manter um comportamento cívico e disciplinar impecável dentro das instalações do clube, designadamente usar da maior correção e urbanidade nas reuniões onde participem
Receber e usar as distinções honoríficas concedidas	Comportar-se de forma a não deslustrar a qualidade de sócio, identificando-se quando solicitado
Recorrer para a Assembleia Geral em caso de discordância das decisões dos dirigentes do clube e das deliberações dos restantes órgãos sociais	Manter absoluta confidencialidade quanto às informações até à realização da Assembleia Geral
Pedir a exoneração	Indemnizar o Clube pelos danos e prejuízos a que deram causa

- Anexo 6 – Distinções honoríficas e galardões atribuídos aos sócios**

Distinção	Condições
Águia de Ouro*	Destinam-se a agraciar quem tenha prestado serviços relevantes ao clube
Águia de Prata**	
Águia de Bronze	
Emblema de dedicação de Prata	Sócios com 25 anos de filiação associativa
Emblema de dedicação de Ouro	Sócios com 50 anos de filiação associativa
Medalha de Honra	Da competência do Plenário dos Órgãos Sociais, não pode ser atribuída a atletas ao serviço do clube no momento da distinção
Anel de Platina**	Sócios com 75 anos de filiação associativa
Sócio Honorário e de Mérito	Podem ser atribuídos a pessoas estranhas ao Clube desde que lhes seja reconhecido exemplar comportamental moral e cívico ou, tratando-se de pessoas coletivas, lhes seja reconhecida irrepreensível conduta social

*A concessão da Águia de Ouro confere o título de Sócio Honorário

**A concessão da Águia de Prata ou do Anel de Platina conferem o título de Sócio de Mérito

- Anexo 6.b – Número de votos por sócio, em função da antiguidade**

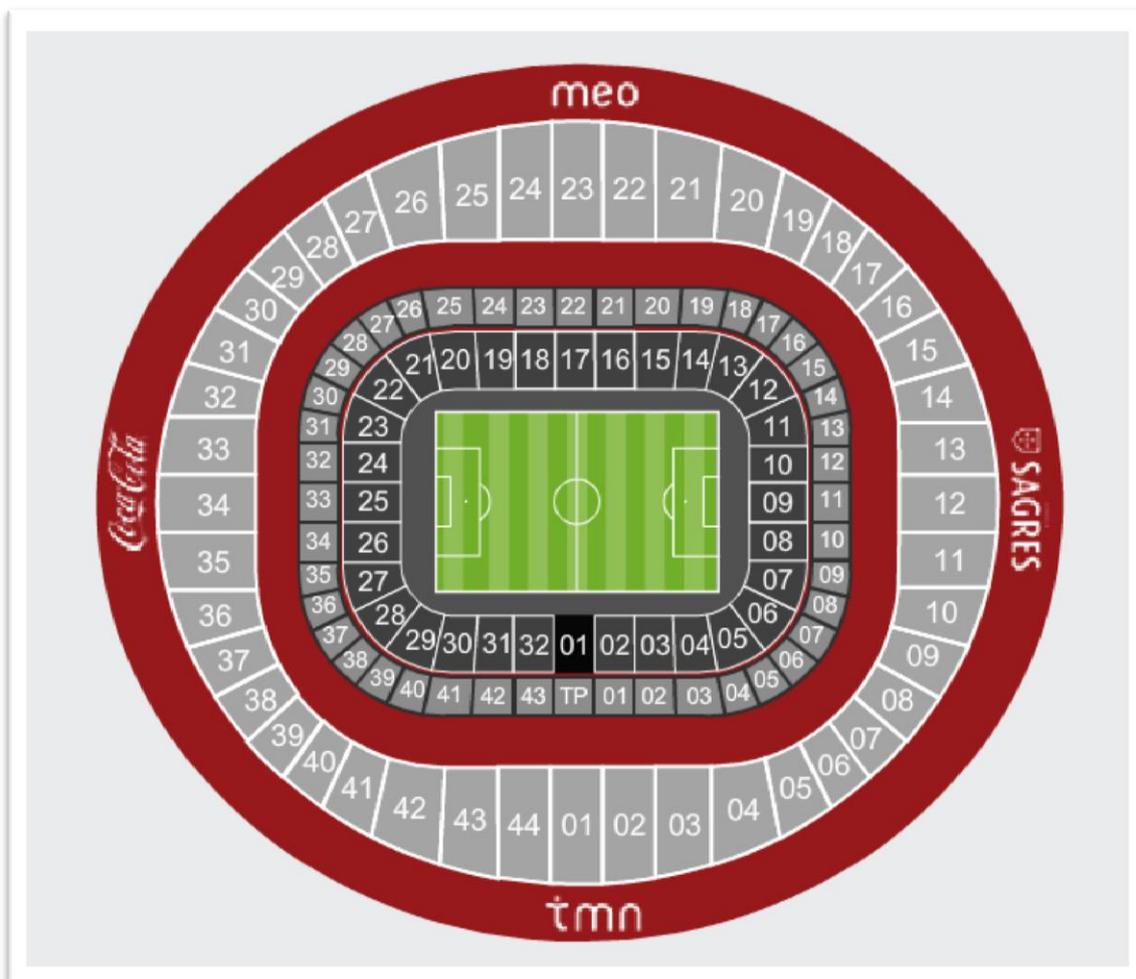
Anos de Associado	Nº de Votos
Sócios com mais de 1 ano e até 5 anos	1
Sócios com mais de 5 anos e até 10 anos	5
Sócios com mais de 10 anos e até 25 anos	20
Sócios efetivos com mais de 25 anos	50

• **Anexo 7 – Valores das quotas para sócios do Sport Lisboa e Benfica**

Categoria	Nº Quotas anuais	Valor Mensal	Total Anual
Infantil	12	3 €	36 €
Menor	12	6 €	72 €
Efetivo	13	12 €	156 €
Efetivo Reformado*	13	6 €	78 €
Correspondente	1 quota anual ou 4 trimestrais		100 €

* Os sócios Efetivos, com, pelo menos, 10 anos de filiação associativa, que se encontrem reformados da respetiva atividade profissional e que auferam uma pensão de reforma mensal igual ou inferior a um salário mínimo e meio, poderão passar a pagar apenas metade do valor da respetiva quota. O pedido de dispensa parcial do pagamento de quotas deverá ser apresentado junto dos serviços do Clube, em requerimento dirigido à Direção, ou através de meios eletrónicos colocados à disposição dos sócios, devidamente acompanhado de documentação onde se possa comprovar a situação de reformado, bem como o montante auferido a título de pensão.

- **Anexo 8 – Planta do Estádio do Sport Lisboa e Benfica**



• **Anexo 9 – Tabela de Preços Red Pass, para a época 2012/2013**

Bancada		Piso 0		Piso 3	
		Red Pass	Red Pass c/ Desconto*	Red Pass	Red Pass c/ Desconto*
Bancadas TMN e MEO	Superior	395 €	290 €	195 €	145 €
	Inferior	360 €	255 €	330 €	235 €
	Superior Sectores 5, 9, 27 e 41	---	---	170 €	115 €
	Inferior Sectores 5, 9, 27 e 41	---	---	280 €	195 €
Bancadas SAGRES e COCA-COLA	Superior	195 €	145 €	150 €	110 €
	Inferior	150 €	110 €	195 €	145 €

* Preço de desconto válido para: Sócios do sexo feminino; Sócios do sexo masculino que em 31/08/2012 tenham menos de 23 anos ou 65 anos ou mais.

Desconto de 50% sobre o preço base para: Sócios menores de 14 anos; Sócios com idades entre os 14 e os 17 anos cujos pais também tenham Red Pass.

• **Anexo 9.b – Tabela de Preços Red Pass Premium, para a época 2012/2013**

Lugar	Piso	Bancada	Tipologia	
			Red Pass Premium	Red Pass Famílias
Camarote	Piso 2	SAGRES	1052 €	841 €
VIP Premium A	Piso 1	TMN	1472 €	---
VIP Premium B	Piso 1	SAGRES	962 €	756 €
VIP A – Sector 21 a 23	Piso 1	MEO	1105 €	---
VIP A – Sector 20 a 24	Piso 1	MEO	1000 €	800 €
VIP B	Piso 1	COCA-COLA	769 €	559 €
Benfiquista A	Piso 0	TMN	612 €	---
Benfiquista B	Piso 0	MEO	549 €	---
Águia A	Piso 1	SAGRES	452 €	348 €
Águia B	Piso 1	COCA-COLA	360 €	---

- Anexo 10 – Comunicação do Red Pass



• Anexo 10.b – Carta de renovação do Red Pass para a época 2012/2013


RED PASS
FORÇA BENFICA

AVISO DE PAGAMENTO Nº: DATA DE EMISSÃO: Nº SÓCIO: LUGAR: DATA LIMITE DE PAGAMENTO: 14 DE JULHO DE 2012 MONTANTE A PAGAR:	NOME COMPLETO MORADA LOCALIDADE CÓDIGO-POSTAL LOCALIDADE CÓDIGO POSTAL PAÍS
---	---

Estimado 1º Nome,

O Benfica é uma força que não tem fim. É uma força que nos contagia e que nos move mais além. Um benfiquista nunca está só, porque esta chama comum passa por nós como a força que nos une. Juntos somos mais fortes e a nossa força é invencível.

Nesta nova época desejo que continue a partilhar a sua força pelo Benfica em todos os momentos, podendo desde já realizar o pagamento deste aviso, garantindo o seu lugar para a época 2012/2013.

O seu Red Pass apresenta as seguintes vantagens:

- /// Oferta de 2 bilhetes – Para que possa convidar os seus familiares ou amigos para virem ao Estádio da Luz, durante a época 2012/2013 poderá usufruir de 2 bilhetes oferta utilizáveis nos jogos da Liga Portuguesa de Futebol (excepto FCP, SCP e última jornada);
- /// Jogos – acesso a todos os jogos da Liga Portuguesa de Futebol;
- /// Transmissibilidade – quando não puder vir apoiar o Benfica com a sua força, pode emprestar o seu Red Pass a um familiar ou amigo;
- /// Elasticidade – troque de lugar, sem qualquer custo*, para que possa assistir aos jogos junto de outros acompanhantes;
- /// Competições Europeias – prioridade na aquisição dos ingressos desde que o faça até 5 dias antes do dia do jogo. Actualização de dados de e-mail e telemóvel necessária em www.slbenfica.pt/actualizar.

Para além do Multibanco, poderá liquidar este aviso nos locais habituais: Loja do Sócio, Casas do Benfica ou no site oficial www.slbenfica.pt. Deverá efectuar o pagamento deste aviso até ao dia 14 de Julho, ficando o seu cartão Red Pass ativo automaticamente. Os lugares não renovados neste período serão colocados à disposição de outros interessados.

O acesso ao Estádio em todos os jogos, mesmo os não incluídos no Red Pass, terá que ser efectuado sempre com o seu cartão Red Pass, devendo ter o pagamento das suas quotas em dia.

Força Benfica!


Luís Costa
Director de Departamento de Sócios
do Sport Lisboa e Benfica



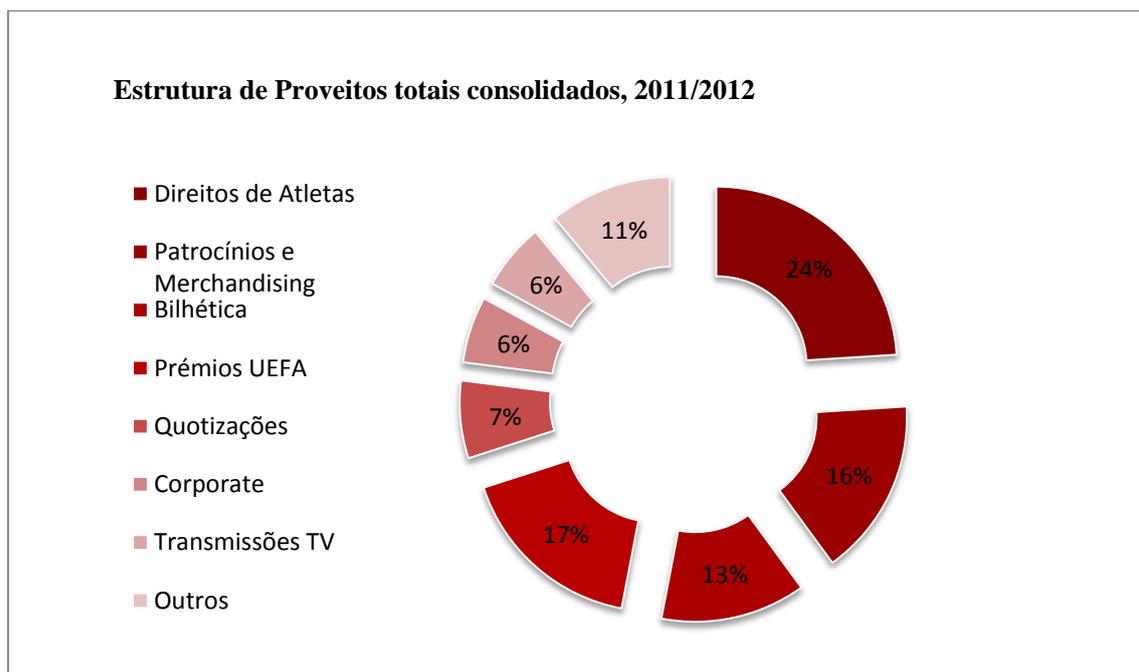
MB	PAGAMENTOS DE SERVIÇOS/COMPRAS Data limite de pagamento: 14 de Julho de 2012
ENTIDADE:	00 000
REFERÊNCIA:	000 000 000
MONTANTE:	000,00 €
Seleção a operação PAGAMENTO SP PAGAMENTOS DE SERVIÇOS/COMPRAS Válido como recibo a pós-bonificação	

* No caso de escolher um lugar de bilheteira superior ao seu terá que pagar o diferencial

SPORT LISBOA E BENFICA – FUTEBOL, SAD
Estádio do Sport Lisboa e Benfica
Av. General Norton de Matos, 1500-313 LISBOA : PORTUGAL
T:(+351) 21 721 95 55 : F:(+351) 21 721 95 95

www.slbenfica.pt: 707 200 100 (Todos os dias das 9h00 às 20h00)
Capital Social: 115.000.000 euros
Matrícula na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa
Número de Matrícula e Identificação da Pessoa Colectiva: 504882 066

• **Anexo 11 – Estrutura de Proveitos consolidados da Benfica SAD**



• **Anexo 12 – Idade**

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Idade	125	13	84	49,94	1,596	17,849	318,593
Valid N	125						
(listwise)							

Faixa Etária					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	24	16,1	16,1	16,1	
10-20 anos	9	6,0	6,0	22,1	
20-30 anos	14	9,4	9,4	31,5	
30-40 anos	15	10,1	10,1	41,6	
40-50 anos	22	14,8	14,8	56,4	
50-60 anos	22	14,8	14,8	71,1	
60-70 anos	29	19,5	19,5	90,6	
70-80 anos	11	7,4	7,4	98,0	
80-90 anos	3	2,0	2,0	100,0	
Total	149	100,0	100,0		

• **Anexo 13 – Sexo**

Sexo					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid					
Masculino	126	84,6	84,6	84,6	
Feminino	23	15,4	15,4	100,0	
Total	149	100,0	100,0		

• **Anexo 14 – Nível de Escolaridade**

		Estudos			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inferior ao primário	1	,7	,7	,7
	Primário	14	9,4	9,4	10,1
	Básico	24	16,1	16,1	26,2
	Secundário	70	47,0	47,0	73,2
	Superior	40	26,8	26,8	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 15 – Situação Profissional**

		Profissão			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Patrão	4	2,7	2,7	2,7
	Trabalhador por conta própria	9	6,0	6,0	8,7
	Trabalhador por conta de outrem	71	47,7	47,7	56,4
	Doméstico	1	,7	,7	57,0
	Estudante	14	9,4	9,4	66,4
	Desempregado	10	6,7	6,7	73,2
	Reformado/Pensionista	40	26,8	26,8	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 16 – Concelho de Residência**

		Concelho de Residência			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alcácer do Sal	1	,7	,7	,7
	Alcobaça	2	1,3	1,3	2,0
	Alenquer	3	2,0	2,0	4,0
	Almada	7	4,7	4,7	8,7
	Amadora	3	2,0	2,0	10,7
	Azambuja	3	2,0	2,0	12,8
	Barreiro	4	2,7	2,7	15,4
	Caldas da Rainha	3	2,0	2,0	17,4
	Carcavelos	1	,7	,7	18,1

Cascais	11	7,4	7,4	25,5
Évora	4	2,7	2,7	28,2
Leiria	1	,7	,7	28,9
Lisboa	33	22,1	22,1	51,0
Loures	10	6,7	6,7	57,7
Mafra	3	2,0	2,0	59,7
Moita	2	1,3	1,3	61,1
Montemor-o-Novo	1	,7	,7	61,7
Odivelas	5	3,4	3,4	65,1
Oeiras	7	4,7	4,7	69,8
Portalegre	1	,7	,7	70,5
Santarém	1	,7	,7	71,1
Seixal	8	5,4	5,4	76,5
Sesimbra	2	1,3	1,3	77,9
Setúbal	5	3,4	3,4	81,2
Sintra	12	8,1	8,1	89,3
Vila Franca de Xira	15	10,1	10,1	99,3
Vila Nova de Gaia	1	,7	,7	100,0
Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 17 – Residência, segundo codificação INE**

		Residência			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alentejo - Lezíria do Tejo	4	2,7	2,7	2,7
	Alentejo Central	5	3,4	3,4	6,0
	Alentejo Litoral	1	,7	,7	6,7
	Alto Alentejo	1	,7	,7	7,4
	Grande Lisboa	100	67,1	67,1	74,5
	Grande Porto	1	,7	,7	75,2
	Península de Setúbal	28	18,8	18,8	94,0
	Zona Centro - Oeste	8	5,4	5,4	99,3
	Zona Centro - Pinhal	1	,7	,7	100,0
	Litoral				
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 18 - Distribuição de tipos de Red Pass e bancadas, por piso do estádio**

		Tipo de Red Pass * Piso do Red Pass Crosstabulation						
Count		Piso do Red Pass						Tota
		Piso 0 –	Piso 0 –	Piso 3 –	Piso 3 –	Piso	Piso	1
		sup.	inf.	sup.	inf.	0	1	
Tipo de Red Pass	Red Pass	34	38	41	17	0	0	130
	Red Pass	0	0	0	0	2	1	3
	Premium							
	Red Pass	0	0	0	0	2	13	15
	Fundador							
Red Pass	0	0	0	0	0	1	1	
Centenarium								
Total		34	38	41	17	4	15	149

		Bancada do Red Pass * Piso do Red Pass Crosstabulation						
Count		Piso do Red Pass						Tota
		Piso 0	Piso 0 –	Piso 3 –	Piso 3 –	Piso	Piso	1
		– sup.	inf.	sup.	inf.	0	1	
Bancada do Red Pass	TMN	4	3	9	0	2	1	19
	MEO	11	4	13	11	2	1	42
	COCA-COLA	6	10	1	0	0	4	21
	SAGRES	13	21	18	6	0	9	67
Total		34	38	41	17	4	15	149

• **Anexo 19 - Há quantos anos é sócio do Benfica?**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Há quantos anos é sócio do Sport Lisboa e Benfica?	149	1	75	19,66	15,442
Valid N (listwise)	149				

Há quantos anos é sócio do Sport Lisboa e Benfica?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	6	4,0	4,0	6,0
	3	7	4,7	4,7	10,7
	4	9	6,0	6,0	16,8
	5	3	2,0	2,0	18,8
	6	8	5,4	5,4	24,2
	7	3	2,0	2,0	26,2
	8	5	3,4	3,4	29,5
	9	2	1,3	1,3	30,9
	10	10	6,7	6,7	37,6
	11	1	,7	,7	38,3
	12	5	3,4	3,4	41,6
	13	4	2,7	2,7	44,3
	14	2	1,3	1,3	45,6
	15	5	3,4	3,4	49,0
	17	2	1,3	1,3	50,3
	18	5	3,4	3,4	53,7
	19	1	,7	,7	54,4
	20	11	7,4	7,4	61,7
	21	3	2,0	2,0	63,8
	22	3	2,0	2,0	65,8
	23	2	1,3	1,3	67,1
	25	6	4,0	4,0	71,1
	28	4	2,7	2,7	73,8
	30	9	6,0	6,0	79,9
	31	1	,7	,7	80,5
	32	1	,7	,7	81,2
	33	1	,7	,7	81,9
	34	1	,7	,7	82,6
	35	6	4,0	4,0	86,6
	36	2	1,3	1,3	87,9

38	1	,7	,7	88,6
39	1	,7	,7	89,3
40	4	2,7	2,7	91,9
41	1	,7	,7	92,6
43	1	,7	,7	93,3
50	1	,7	,7	94,0
53	1	,7	,7	94,6
56	2	1,3	1,3	96,0
57	3	2,0	2,0	98,0
62	1	,7	,7	98,7
63	1	,7	,7	99,3
75	1	,7	,7	100,0
Total	149	100,0	100,0	

		Antiguidade do Associado			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 a 10 anos	56	37,6	37,6	37,6
	11 a 20 anos	36	24,2	24,2	61,7
	21 a 30 anos	27	18,1	18,1	79,9
	31 a 40 anos	18	12,1	12,1	91,9
	41 a 50 anos	3	2,0	2,0	94,0
	51 a 60 anos	6	4,0	4,0	98,0
	61 a 70 anos	2	1,3	1,3	99,3
	71 a 80 anos	1	,7	,7	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 20 - Há quantos anos tem Red Pass, consecutivamente?**

		Há quantos anos tem Red Pass, consecutivamente?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	11,4	11,4	11,4
	2	9	6,0	6,0	17,4
	3	19	12,8	12,8	30,2
	4	104	69,8	69,8	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 21 – Meio de transporte habitual, no trajeto para o Estádio da Luz**

		Como vem habitualmente para o estádio?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A pé	7	4,7	4,7	4,7
	Carro	113	75,8	75,8	80,5
	Mota	1	,7	,7	81,2
	Autocarro	6	4,0	4,0	85,2
	Metro	22	14,8	14,8	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 22 – Relação da duração do trajeto com o local de residência**

<i>Morada * Em média, quanto tempo demora no trajeto para o estádio? Crosstabulation</i>								
		Count						Total
		Em média, quanto tempo demora no trajeto para o estádio?						
		Menos de 30m	30 mins	1h	1h30 m	2h	Mais de 2h	
Morada	Alentejo - Lezíria do Tejo	0	0	4	0	0	0	4
	Alentejo Central	0	0	1	3	1	0	5
	Alentejo Litoral	0	0	1	0	0	0	1
	Alto Alentejo	0	0	0	0	0	1	1
	Grande Lisboa	64	24	6	3	0	3	100
	Grande Porto	0	0	0	0	1	0	1
	Península de Setúbal	8	9	5	5	1	0	28
	Zona Centro - Oeste	0	2	5	1	0	0	8
	Zona Centro - Pinhal Litoral	0	0	0	1	0	0	1
	Total	72	35	22	13	3	4	149

• **Anexo 23 - Companhia habitual na assistência aos jogos**

		Habitualmente, com quem vem aos jogos?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sozinho	31	20,8	20,8	20,8
	Amigos	62	41,6	41,6	62,4
	Familiares	56	37,6	37,6	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 24 – Acesso ao canal Benfica TV**

		Tem Benfica TV em casa?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	92	61,7	61,7	61,7
	Não	57	38,3	38,3	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 24.b – Acesso ao canal Benfica TV, por tipologia de Red Pass**

Tem Benfica TV em casa? * Tipologias de Red Pass Crosstabulation					
		Tipologias de Red Pass			Total
			Red Pass	Red Pass - modalidades Premium	
Tem Benfica TV em casa?	Sim	Count	81	11	92
		% within Tem Benfica TV em casa?	88,0%	12,0%	100,0%
		% within Tipologias de Red Pass	62,3%	57,9%	61,7%
	Não	% of Total	54,4%	7,4%	61,7%
		Count	49	8	57
		% within Tem Benfica TV em casa?	86,0%	14,0%	100,0%
Total	% within Tipologias de Red Pass	37,7%	42,1%	38,3%	
	% of Total	32,9%	5,4%	38,3%	
	Count	130	19	149	
	% within Tem Benfica TV em casa?	87,2%	12,8%	100,0%	
	% within Tipologias de Red Pass	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	87,2%	12,8%	100,0%	

• **Anexo 25 – Em média, quanto tempo antes do jogo entra no estádio?**

		Em média, quanto tempo antes do jogo entra no estádio?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 30m	31	20,8	20,8	20,8
	30 mins	40	26,8	26,8	47,7
	1h	43	28,9	28,9	76,5
	1h30m	14	9,4	9,4	85,9
	2h	13	8,7	8,7	94,6
	Mais de 2h	8	5,4	5,4	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 26 - Assistência a jogos do campeonato, no Estádio da Luz, esta época**

		A quantos jogos do campeonato assistiu, esta época, no Estádio da Luz?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 ou 2	2	1,3	1,3	1,3
	3 ou 4	1	,7	,7	2,0
	5 ou 6	10	6,7	6,7	8,7
	7 ou mais	136	91,3	91,3	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

- **Anexo 27 - Assistência a jogos de competições europeias, no Estádio da Luz, esta época**

A quantos jogos europeus assistiu, esta época, no Estádio da Luz?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	22	14,8	14,8	14,8
	1	7	4,7	4,7	19,5
	2	13	8,7	8,7	28,2
	3	107	71,8	71,8	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

A quantos jogos europeus assistiu, esta época, no Estádio da Luz? * Tipologias de Red Pass					
Crosstabulation					
		Tipologias de Red Pass			Total
		Red Pass	Red Pass - modalidades Premium		
A quantos jogos europeus assistiu, esta época, no Estádio da Luz?	0	Count	21	1	22
		% of Total	14,1%	0,7%	14,8%
	1	Count	7	0	7
		% of Total	4,7%	0,0%	4,7%
	2	Count	11	2	13
		% of Total	7,4%	1,3%	8,7%
	3	Count	91	16	107
		% of Total	61,1%	10,7%	71,8%
	Total	Count	130	19	149
		% of Total	87,2%	12,8%	100,0%

- Anexo 28– Análise da recomendação e repetição de compra, por tipologia de Red Pass**

Vou falar positivamente do Red Pass a amigos/família * Tipologias de Red Pass Crosstabulation					
		Tipologias de Red Pass			Total
		Red Pass	Red Pass - modalidades Premium		
Vou falar positivamente do Red Pass a amigos/família	Não Concordo nem	Count	7	0	7
	Discordo	% of Total	4,7%	0,0%	4,7%
	Concordo	Count	30	5	35
		% of Total	20,1%	3,4%	23,5%
	Concordo Totalmente	Count	93	14	107
		% of Total	62,4%	9,4%	71,8%
Total	Count	130	19	149	
	% of Total	87,2%	12,8%	100,0%	

- Anexo 28.b – Análise da recomendação e repetição de compra, por tipologia de Red Pass**

Tenho intenção de adquirir o Red Pass na próxima época * Tipologias de Red Pass Crosstabulation					
		Tipologias de Red Pass			Total
		Red Pass	Red Pass - modalidades Premium		
Tenho intenção de adquirir o Red Pass na próxima época	Discordo Totalmente	Count	3	0	3
		% of Total	2,0%	0,0%	2,0%
	Discordo	Count	2	1	3
		% of Total	1,3%	0,7%	2,0%
	Não Concordo nem	Count	13	6	19
		% of Total	8,7%	4,0%	12,8%
Concordo	Count	14	3	17	
	% of Total	9,4%	2,0%	11,4%	
Concordo Totalmente	Count	98	9	107	
	% of Total	65,8%	6,0%	71,8%	
Total	Count	130	19	149	
	% of Total	87,2%	12,8%	100,0%	

• **Anexo 29 – Importância do Benfica no estilo de vida**

		Identifique a importância do Benfica no seu estilo de vida			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Importante	3	2,0	2,0	2,0
	Pouco Importante	2	1,3	1,3	3,4
	Indiferente	19	12,8	12,8	16,1
	Importante	41	27,5	27,5	43,6
	Muito Importante	84	56,4	56,4	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 30 – Importância da compra de produtos do Benfica**

		Identifique a importância da compra de produtos do Benfica para demonstrar o quanto gosta do clube			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Importante	19	12,8	12,8	12,8
	Pouco Importante	16	10,7	10,7	23,5
	Indiferente	36	24,2	24,2	47,7
	Importante	40	26,8	26,8	74,5
	Muito Importante	38	25,5	25,5	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 31 – Identificação, segundo classificação Giulianotti**

*Identifique a importância do Benfica no seu estilo de vida * Identifique a importância da compra de produtos do Benfica para demonstrar o quanto gosta do clube Crosstabulation*

		Identifique a importância da compra de produtos do Benfica para demonstrar o quanto gosta do clube					Total	
			Nada Importante	Pouco Importante	Indife rente	Importa nte	Muito Importante	
Identifique a importância do Benfica no seu estilo de vida	Nada	Count	2	1	0	0	0	3
	Importante	% of Total	1,3%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
	Pouco	Count	2	0	0	0	0	2
	Importante	% of Total	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
	Indiferente	Count	2	4	11	1	1	19
		% of Total	1,3%	2,7%	7,4%	0,7%	0,7%	12,8%
	Importante	Count	2	4	15	16	4	41
		% of Total	1,3%	2,7%	10,1%	10,7%	2,7%	27,5%
	Muito	Count	11	7	10	23	33	84
	Importante	% of Total	7,4%	4,7%	6,7%	15,4%	22,1%	56,4%
	Total	Count	19	16	36	40	38	149
		% of Total	12,8%	10,7%	24,2%	26,8%	25,5%	100,0%

• **Anexo 31.b – Identificação recodificada, segundo classificação Giulianotti**

		Identificacao_final			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Supporter	28	18,8	18,8	18,8
	Fan	56	37,6	37,6	56,4
	Flaneur	22	14,8	14,8	71,1
	Follower	43	28,8	28,8	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 32 – Motivos que influenciam a assistência ao jogo**

		Pelos valores que o futebol transmite à comunidade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Importante	19	12,8	12,8	12,8
	Pouco Importante	18	12,1	12,1	24,8
	Indiferente	26	17,4	17,4	42,3
	Importante	52	34,9	34,9	77,2
	Muito Importante	34	22,8	22,8	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

		Por ser a melhor oferta de entretenimento disponível			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Importante	15	10,1	10,1	10,1
	Pouco Importante	5	3,4	3,4	13,4
	Indiferente	25	16,8	16,8	30,2
	Importante	31	20,8	20,8	51,0
	Muito Importante	73	49,0	49,0	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

		Pela minha ligação e dedicação ao clube			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importante	6	4,0	4,0	4,0
	Muito Importante	143	96,0	96,0	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

		Pela atratividade do jogo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Importante	15	10,1	10,1	10,1
	Pouco Importante	1	,7	,7	10,7
	Indiferente	18	12,1	12,1	22,8
	Importante	54	36,2	36,2	59,1
	Muito Importante	61	40,9	40,9	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

		Pelas condições das infraestruturas do estádio			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Importante	8	5,4	5,4	5,4
	Pouco Importante	5	3,4	3,4	8,7
	Indiferente	5	3,4	3,4	12,1
	Importante	36	24,2	24,2	36,2
	Muito Importante	95	63,8	63,8	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

		Pela influência de amigos			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Importante	89	59,7	59,7	59,7
	Pouco Importante	10	6,7	6,7	66,4
	Indiferente	13	8,7	8,7	75,2
	Importante	17	11,4	11,4	86,6
	Muito Importante	20	13,4	13,4	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

		Pela influência de familiares			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Importante	85	57,0	57,0	57,0
	Pouco Importante	18	12,1	12,1	69,1
	Indiferente	8	5,4	5,4	74,5
	Importante	20	13,4	13,4	87,9
	Muito Importante	18	12,1	12,1	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

		Pelo dia e hora do jogo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Importante	62	41,6	41,6	41,6
	Pouco Importante	28	18,8	18,8	60,4
	Indiferente	23	15,4	15,4	75,8
	Importante	20	13,4	13,4	89,3
	Muito Importante	16	10,7	10,7	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

		Pelo clima			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Importante	80	53,7	53,7	53,7
	Pouco Importante	19	12,8	12,8	66,4
	Indiferente	25	16,8	16,8	83,2
	Importante	18	12,1	12,1	95,3
	Muito Importante	7	4,7	4,7	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

		Pela distância a que reside do estádio			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Importante	72	48,3	48,3	48,3
	Pouco Importante	11	7,4	7,4	55,7
	Indiferente	19	12,8	12,8	68,5
	Importante	32	21,5	21,5	89,9
	Muito Importante	15	10,1	10,1	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

		Pelo preço do bilhete			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Importante	100	67,1	67,1	67,1
	Pouco Importante	6	4,0	4,0	71,1
	Indiferente	21	14,1	14,1	85,2
	Importante	10	6,7	6,7	91,9
	Muito Importante	12	8,1	8,1	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

		Pelo desempenho da equipa esta época			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Importante	32	21,5	21,5	21,5
	Pouco Importante	4	2,7	2,7	24,2
	Indiferente	12	8,1	8,1	32,2
	Importante	43	28,9	28,9	61,1
	Muito Importante	58	38,9	38,9	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

• Anexo 33 – Análise Fatorial Exploratória: assistência aos jogos

Communalities		
	Initial	Extraction
Pelos valores que o futebol transmite à comunidade	1,000	,615
Por ser a melhor oferta de entretenimento disponível	1,000	,732
Pela minha ligação e dedicação ao clube	1,000	,858
Pela atratividade do jogo	1,000	,771
Pelas condições das infraestruturas do estádio	1,000	,647
Pela influência de amigos	1,000	,711
Pela influência de familiares	1,000	,609
Pelo dia e hora do jogo	1,000	,763
Pelo clima	1,000	,680
Pela distância a que reside do estádio	1,000	,473
Pelo preço do bilhete	1,000	,561
Pelo desempenho da equipa esta época	1,000	,610
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	149	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	149	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,738	,723	12

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,708
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	342,444
	df	66
	Sig.	,000

• **Anexo 34 – Análise de clusters: assistência aos jogos**

		<i>Clusters</i>			
		1	2	3	4
Sexo	Masculino	81,8%	66,7%	90,9%	84,4%
	Feminino	18,2%	33,3%	9,1%	15,6%
Faixa Etária	10-20 anos	7,9%	0,0%	15,0%	0,0%
	20-30 anos	15,8%	16,7%	7,5%	10,3%
	30-40 anos	18,4%	0,0%	10,0%	13,8%
	40-50 anos	5,3%	8,3%	22,5%	20,7%
	50-60 anos	7,9%	16,7%	20,0%	27,6%
	60-70 anos	31,6%	41,7%	15,0%	20,7%
	70-80 anos	10,5%	16,7%	7,5%	3,4%
	80-90 anos	2,6%	0,0%	2,5%	3,4%
Antiguidade do Associado	1 a 10 anos	50,9%	16,7%	25,0%	37,5%
	11 a 20 anos	14,5%	25,0%	29,5%	28,1%
	21 a 30 anos	18,2%	25,0%	27,3%	6,2%
	31 a 40 anos	9,1%	16,7%	13,6%	15,6%
	41 a 50 anos	0,0%	8,3%	0,0%	6,2%
	51 a 60 anos	3,6%	8,3%	4,5%	3,1%
	61 a 70 anos	1,8%	0,0%	0,0%	3,1%
	71 a 80 anos	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Tipologias de Red Pass	Red Pass	89,1%	100,0%	93,2%	68,8%
	Red Pass - modalidades Premium	10,9%	0,0%	6,8%	31,2%

• Anexo 35 - Importância das variáveis para a decisão de compra do Red Pass

		Para ajudar financeiramente o clube			
		Frequenc y	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	35	23,5	23,5	23,5
	Importante				
	Pouco	11	7,4	7,4	30,9
	Importante				
	Indiferente	23	15,4	15,4	46,3
	Importante	40	26,8	26,8	73,2
	Muito	40	26,8	26,8	100,0
	Importante				
	Total	149	100,0	100,0	

		Para me sentir parte da comunidade benfiquista			
		Frequenc y	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	9	6,0	6,0	6,0
	Importante				
	Pouco	5	3,4	3,4	9,4
	Importante				
	Indiferente	9	6,0	6,0	15,4
	Importante	35	23,5	23,5	38,9
	Muito	91	61,1	61,1	100,0
	Importante				
	Total	149	100,0	100,0	

		Pela garantia de lugar nos dias de jogos do campeonato			
		Frequenc y	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	4	2,7	2,7	2,7
	Importante				
	Pouco	1	,7	,7	3,4
	Importante				
	Indiferente	3	2,0	2,0	5,4
	Importante	20	13,4	13,4	18,8
	Muito	121	81,2	81,2	100,0
	Importante				
	Total	149	100,0	100,0	

		Pelo desconto que o Red Pass representa			
		Frequen	Perce	Valid	Cumulative
		cy	nt	Percent	Percent
Valid	Nada	21	14,1	14,1	14,1
	Importante				
	Pouco	13	8,7	8,7	22,8
	Importante				
	Indiferente	15	10,1	10,1	32,9
	Importante	39	26,2	26,2	59,1
	Muito	61	40,9	40,9	100,0
	Importante				
	Total	149	100,0	100,0	

		Pelo direito de preferência de bilhetes para outras competições			
		Frequenc	Perce	Valid	Cumulative
		y	nt	Percent	Percent
Valid	Nada	6	4,0	4,0	4,0
	Importante				
	Pouco	3	2,0	2,0	6,0
	Importante				
	Indiferente	9	6,0	6,0	12,1
	Importante	30	20,1	20,1	32,2
	Muito	101	67,8	67,8	100,0
	Importante				
	Total	149	100,0	100,0	

		Pela possibilidade de trocar de lugar durante a época			
		Frequenc	Perce	Valid	Cumulative
		y	nt	Percent	Percent
Valid	Nada	60	40,3	40,3	40,3
	Importante				
	Pouco	15	10,1	10,1	50,3
	Importante				
	Indiferente	19	12,8	12,8	63,1
	Importante	30	20,1	20,1	83,2
	Muito	25	16,8	16,8	100,0
	Importante				
	Total	149	100,0	100,0	

		Pela transmissibilidade do Red Pass			
		Frequenc	Perce	Valid	Cumulative
		y	nt	Percent	Percent
Valid	Nada	30	20,1	20,1	20,1
	Importante				
	Pouco	8	5,4	5,4	25,5
	Importante				
	Indiferente	15	10,1	10,1	35,6
	Importante	35	23,5	23,5	59,1
	Muito	61	40,9	40,9	100,0
	Importante				
	Total	149	100,0	100,0	

		Pela comodidade associada			
		Frequenc	Perce	Valid	Cumulative
		y	nt	Percent	Percent
Valid	Nada	2	1,3	1,3	1,3
	Importante				
	Pouco	2	1,3	1,3	2,7
	Importante				
	Indiferente	4	2,7	2,7	5,4
	Importante	37	24,8	24,8	30,2
	Muito	104	69,8	69,8	100,0
	Importante				
	Total	149	100,0	100,0	

		Pela garantia de ver os jogos ao lado de amigos ou familiares			
		Frequenc	Perce	Valid	Cumulative
		y	nt	Percent	Percent
Valid	Nada	13	8,7	8,7	8,7
	Importante				
	Pouco	7	4,7	4,7	13,4
	Importante				
	Indiferente	2	1,3	1,3	14,8
	Importante	30	20,1	20,1	34,9
	Muito	97	65,1	65,1	100,0
	Importante				
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 36 – Análise Fatorial Exploratória: decisão de compra do Red Pass**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	149	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	149	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,600	9

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,615
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	157,923
	df	36
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Para ajudar financeiramente o clube	1,000	,747
Para me sentir parte da comunidade benfiquista	1,000	,746
Pela garantia de lugar nos dias de jogos do campeonato	1,000	,662
Pelo desconto que o Red Pass representa	1,000	,672
Pelo direito de preferência de bilhetes para outras competições	1,000	,635
Pela possibilidade de trocar de lugar durante a época	1,000	,533
Pela transmissibilidade do Red Pass	1,000	,605
Pela comodidade associada	1,000	,696
Pela garantia de ver os jogos ao lado de amigos ou familiares	1,000	,587

Extraction Method: Principal Component Analysis.

• **Anexo 37 – Análise de clusters: decisão de compra do Red Pass**

		Clusters			
		1	2	3	4
Sexo	Masculino	90,5%	82,4%	80,0%	94,4%
	Feminino	9,5%	17,6%	20,0%	5,6%

Faixa Etária					
	10-20 anos	5,0%	8,8%	4,8%	6,2%
20-30 anos	10,0%	11,8%	19,0%	0,0%	
30-40 anos	20,0%	8,8%	9,5%	18,8%	
40-50 anos	20,0%	19,1%	9,5%	18,8%	
50-60 anos	20,0%	14,7%	9,5%	37,5%	
60-70 anos	20,0%	25,0%	28,6%	12,5%	
70-80 anos	5,0%	8,8%	14,3%	6,2%	
80-90 anos	0,0%	2,9%	4,8%	0,0%	

Antiguidade do Associado					
	1 a 10 anos	52,4%	36,5%	28,0%	38,9%
11 a 20 anos	19,0%	23,5%	24,0%	33,3%	
21 a 30 anos	4,8%	22,4%	20,0%	11,1%	
31 a 40 anos	14,3%	9,4%	16,0%	16,7%	
41 a 50 anos	4,8%	1,2%	4,0%	0,0%	
51 a 60 anos	4,8%	5,9%	0,0%	0,0%	
61 a 70 anos	0,0%	1,2%	4,0%	0,0%	
71 a 80 anos	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%	

Tipologias de Red Pass					
	Red Pass	100,0%	87,1%	76,0%	88,9%
Red Pass - modalidades Premium	0,0%	12,9%	24,0%	11,1%	

• Anexo 38 – Significado do Red Pass

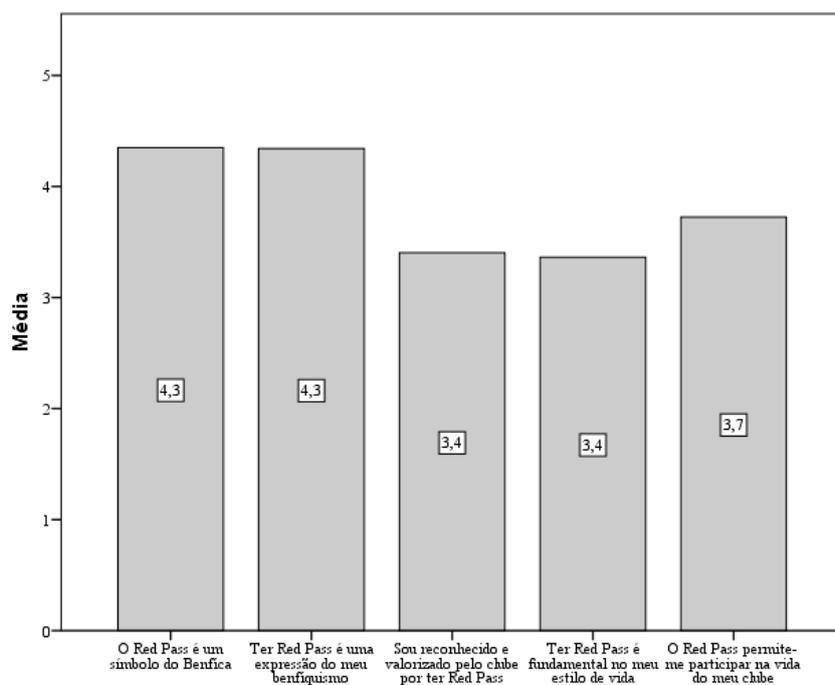
		O Red Pass é um símbolo do Benfica			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	7	4,7	4,7	4,7
	Discordo	2	1,3	1,3	6,0
	Não Concordo nem	9	6,0	6,0	12,1
	Discordo				
	Concordo	45	30,2	30,2	42,3
	Concordo Totalmente	86	57,7	57,7	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

		Ter Red Pass é uma expressão do meu benfiquismo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	8	5,4	5,4	5,4
	Discordo	5	3,4	3,4	8,7
	Não Concordo nem	9	6,0	6,0	14,8
	Discordo				
	Concordo	33	22,1	22,1	36,9
	Concordo Totalmente	94	63,1	63,1	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

		Sou reconhecido e valorizado pelo clube por ter Red Pass			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	22	14,8	14,8	14,8
	Discordo	14	9,4	9,4	24,2
	Não Concordo nem	35	23,5	23,5	47,7
	Discordo				
	Concordo	38	25,5	25,5	73,2
	Concordo Totalmente	40	26,8	26,8	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

Ter Red Pass é fundamental no meu estilo de vida					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	26	17,4	17,4	17,4
	Discordo	19	12,8	12,8	30,2
	Não Concordo nem	23	15,4	15,4	45,6
	Discordo				
	Concordo	37	24,8	24,8	70,5
	Concordo Totalmente	44	29,5	29,5	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

O Red Pass permite-me participar na vida do meu clube					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	13	8,7	8,7	8,7
	Discordo	17	11,4	11,4	20,1
	Não Concordo nem	18	12,1	12,1	32,2
	Discordo				
	Concordo	51	34,2	34,2	66,4
	Concordo Totalmente	50	33,6	33,6	100,0
	Total	149	100,0	100,0	



• **Anexo 39 – Análise Fatorial Exploratória: significado do Red Pass**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,790
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	201,985
	df	10
	Sig.	,000

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	149	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	149	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,786	5

Communalities		
	Initial	Extraction
O Red Pass é um símbolo do Benfica	1,000	,691
Ter Red Pass é uma expressão do meu benfiquismo	1,000	,714
Sou reconhecido e valorizado pelo clube por ter Red Pass	1,000	,651
Ter Red Pass é fundamental no meu estilo de vida	1,000	,782
O Red Pass permite-me participar na vida do meu clube	1,000	,709

Extraction Method: Principal Component Analysis.

• **Anexo 40 – Análise de clusters: significado do Red Pass**

<i>Clusters</i>		
1	2	3

Sexo	Masculino	81,0%	85,7%	83,8%
	Feminino		19,0%	14,3%

Faixa Etária	10-20 anos	0,0%	9,2%	6,2%	
	20-30 anos		11,8%	13,2%	6,2%
	30-40 anos		35,3%	6,6%	12,5%
	40-50 anos		23,5%	14,5%	21,9%
	50-60 anos		11,8%	13,2%	31,2%
	60-70 anos		0,0%	31,6%	15,6%
	70-80 anos		11,8%	11,8%	0,0%
	80-90 anos		5,9%	0,0%	6,2%

Antiguidade do Associado	1 a 10 anos	38,1%	33,0%	48,6%	
	11 a 20 anos		38,1%	24,2%	16,2%
	21 a 30 anos		4,8%	24,2%	10,8%
	31 a 40 anos		4,8%	11,0%	18,9%
	41 a 50 anos		4,8%	1,1%	2,7%
	51 a 60 anos		9,5%	4,4%	0,0%
	61 a 70 anos		0,0%	1,1%	2,7%
	71 a 80 anos		0,0%	1,1%	0,0%

Tipologias de Red Pass	Red Pass	85,7%	89,0%	83,8%
	Red Pass - modalidades Premium		14,3%	11,0%

• **Anexo 41 – Avaliação do Red Pass na época 2012/2013**

		Serviços de bar prestados no estádio			
		Frequenc y	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	28	18,8	18,8	18,8
	Satisfeito				
	Pouco	17	11,4	11,4	30,2
	Satisfeito				
	Indiferente	55	36,9	36,9	67,1
	Satisfeito	27	18,1	18,1	85,2
	Muito	22	14,8	14,8	100,0
	Satisfeito				
	Total	149	100,0	100,0	

		Serviços de segurança prestados no estádio			
		Frequenc y	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	9	6,0	6,0	6,0
	Satisfeito				
	Pouco	9	6,0	6,0	12,1
	Satisfeito				
	Indiferente	29	19,5	19,5	31,5
	Satisfeito	50	33,6	33,6	65,1
	Muito	52	34,9	34,9	100,0
	Satisfeito				
	Total	149	100,0	100,0	

		Infraestruturas do estádio			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada	1	,7	,7	,7
	Satisfeito				
	Indiferente	6	4,0	4,0	4,7
	Satisfeito	37	24,8	24,8	29,5
	Muito	105	70,5	70,5	100,0
	Satisfeito				
	Total	149	100,0	100,0	

		Acessos ao estádio			
		Frequenc	Perce	Valid Percent	Cumulative
		y	nt		Percent
Valid	Nada	4	2,7	2,7	2,7
	Satisfeito				
	Pouco	7	4,7	4,7	7,4
	Satisfeito				
	Indiferente	13	8,7	8,7	16,1
	Satisfeito	44	29,5	29,5	45,6
	Muito	81	54,4	54,4	100,0
	Satisfeito				
	Total	149	100,0	100,0	

		Performance desportiva			
		Frequenc	Perce	Valid Percent	Cumulative
		y	t		Percent
Valid	Nada	1	,7	,7	,7
	Satisfeito				
	Indiferente	6	4,0	4,0	4,7
	Satisfeito	58	38,9	38,9	43,6
	Muito	84	56,4	56,4	100,0
	Satisfeito				
	Total	149	100,0	100,0	

		Gestão do clube			
		Frequenc	Perce	Valid	Cumulative
		y	nt	Percent	Percent
Valid	Nada	1	,7	,7	,7
	Satisfeito				
	Pouco	4	2,7	2,7	3,4
	Satisfeito				
	Indiferente	22	14,8	14,8	18,1
	Satisfeito	50	33,6	33,6	51,7
	Muito	72	48,3	48,3	100,0
	Satisfeito				
	Total	149	100,0	100,0	

		Política de comunicação do clube			
		Frequenc	Perce	Valid	Cumulative
		y	nt	Percent	Percent
Valid	Nada	3	2,0	2,0	2,0
	Satisfeito				
	Pouco	4	2,7	2,7	4,7
	Satisfeito				
	Indiferente	19	12,8	12,8	17,4
	Satisfeito	62	41,6	41,6	59,1
	Muito	61	40,9	40,9	100,0
	Satisfeito				
	Total	149	100,0	100,0	

		Política de bilheteira do clube			
		Frequenc	Perce	Valid	Cumulative
		y	nt	Percent	Percent
Valid	Nada	11	7,4	7,4	7,4
	Satisfeito				
	Pouco	25	16,8	16,8	24,2
	Satisfeito				
	Indiferente	42	28,2	28,2	52,3
	Satisfeito	50	33,6	33,6	85,9
	Muito	21	14,1	14,1	100,0
	Satisfeito				
	Total	149	100,0	100,0	

		Reconhecimento e valorização do meu contributo individual			
		Frequenc	Perce	Valid	Cumulative
		y	nt	Percent	Percent
Valid	Nada	10	6,7	6,7	6,7
	Satisfeito				
	Pouco	15	10,1	10,1	16,8
	Satisfeito				
	Indiferente	29	19,5	19,5	36,2
	Satisfeito	59	39,6	39,6	75,8
	Muito	36	24,2	24,2	100,0
	Satisfeito				
	Total	149	100,0	100,0	

• **Anexo 42 – Análise Fatorial Exploratória: avaliação do Red Pass**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	310,758
	df	36
	Sig.	,000

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	149	100,0
	Excluded	0	,0
	^a		
	Total	149	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,775	9

Communalities		
	Initial	Extraction
Serviços de bar prestados no estádio	1,000	,512
Serviços de segurança prestados no estádio	1,000	,604
Infraestruturas do estádio	1,000	,563
Acessos ao estádio	1,000	,515
Performance desportiva	1,000	,649
Gestão do clube	1,000	,397
Política de comunicação do clube	1,000	,572
Política de bilheteira do clube	1,000	,317
Reconhecimento e valorização do meu contributo individual	1,000	,427

Extraction Method: Principal Component Analysis.

• **Anexo 43 – Análise de clusters: avaliação do Red Pass**

<i>Clusters</i>	
1	2

Sexo	Masculino	84%	86%
	Feminino		16%

Faixa Etária	10-20 anos	8,1%	0,0%	
	20-30 anos		10,5%	16,7%
	30-40 anos		11,6%	0,0%
	40-50 anos		12,8%	8,3%
	50-60 anos		17,4%	16,7%
	60-70 anos		26,7%	41,7%
	70-80 anos		9,3%	16,7%
	80-90 anos		3,5%	0,0%

Antiguidade do Associado	1 a 10 anos	39,6%	16,7%	
	11 a 20 anos		20,8%	25,0%
	21 a 30 anos		17,9%	25,0%
	31 a 40 anos		15,1%	16,7%
	41 a 50 anos		0,9%	8,3%
	51 a 60 anos		4,7%	8,3%
	61 a 70 anos		0,0%	0,0%
	71 a 80 anos		0,9%	0,0%

Tipologias de Red Pass	Red Pass	88,7%	100,0%	
	Red Pass - modalidades		11,3%	0,0%
	Premium			

• **Anexo 44 - Satisfação com Red Pass: Recomendação, Renovação e Reforço**

		Crosstab				Total	
			Tipo de Red Pass				
			Red Pass	Red Pass Premium	Red Pass Fundador	Red Pass Centenarium	
Se pudesse voltar atrás, adquirira novamente o Red Pass	Discordo	Count	4	0	0	0	4
	Totalmente	% within Se pudesse voltar atrás, adquirira novamente o Red Pass	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within Tipo de Red Pass	3,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%
		% of Total	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%
	Não Concordo nem	Count	3	0	0	0	3
	Discordo	% within Se pudesse voltar atrás, adquirira novamente o Red Pass	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within Tipo de Red Pass	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
		% of Total	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
	Concordo	Count	6	0	2	0	8
		% within Se pudesse voltar atrás, adquirira novamente o Red Pass	75,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
		% within Tipo de Red Pass	4,6%	0,0%	13,3%	0,0%	5,4%
		% of Total	4,0%	0,0%	1,3%	0,0%	5,4%
Concordo	Count	117	3	13	1	134	
Totalmente	% within Se pudesse voltar atrás, adquirira novamente o Red Pass	87,3%	2,2%	9,7%	0,7%	100,0%	
	% within Tipo de Red Pass	90,0%	100,0%	86,7%	100,0%	89,9%	
	% of Total	78,5%	2,0%	8,7%	0,7%	89,9%	
Total	Count	130	3	15	1	149	
	% within Se pudesse voltar atrás, adquirira novamente	87,2%	2,0%	10,1%	0,7%	100,0%	

	o Red Pass					
	% within Tipo de	100,0	100,0%	100,0%	100,0%	100,0
	Red Pass	%				%
	% of Total	87,2%	2,0%	10,1%	0,7%	100,0
						%

		Crosstab				Total	
			Tipo de Red Pass				
			Red	Red Pass	Red Pass	Red Pass	
			Pass	Premium	Fundador	Centenari	
						um	
Tenho intenção de adquirir o Red Pass na próxima época	Discordo	Count	3	0	0	0	3
		% within Tenho intenção de adquirir o Red Pass na próxima época	100,0	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within Tipo de Red Pass	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
		% of Total	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
	Discordo	Count	2	0	1	0	3
		% within Tenho intenção de adquirir o Red Pass na próxima época	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
		% within Tipo de Red Pass	1,5%	0,0%	6,7%	0,0%	2,0%
		% of Total	1,3%	0,0%	0,7%	0,0%	2,0%
	Não Concordo nem	Count	13	0	6	0	19
		% within Tenho intenção de adquirir o Red Pass na próxima época	68,4%	0,0%	31,6%	0,0%	100,0%
		% within Tipo de Red Pass	10,0%	0,0%	40,0%	0,0%	12,8%
		% of Total	8,7%	0,0%	4,0%	0,0%	12,8%
Concordo	Count	14	1	2	0	17	
	% within Tenho intenção de adquirir o Red Pass na próxima época	82,4%	5,9%	11,8%	0,0%	100,0%	
	% within Tipo de Red Pass	10,8%	33,3%	13,3%	0,0%	11,4%	
	% of Total	12,8%	5,9%	7,1%	0,0%	15,8%	

	Red Pass					%
	% of Total	9,4%	0,7%	1,3%	0,0%	11,4%
						%
Concordo	Count	98	2	6	1	107
Totalmente	% within Tenho intenção de adquirir o Red Pass na próxima época	91,6%	1,9%	5,6%	0,9%	100,0%
	% within Tipo de Red Pass	75,4%	66,7%	40,0%	100,0%	71,8%
	% of Total	65,8%	1,3%	4,0%	0,7%	71,8%
						%
Total	Count	130	3	15	1	149
	% within Tenho intenção de adquirir o Red Pass na próxima época	87,2%	2,0%	10,1%	0,7%	100,0%
	% within Tipo de Red Pass	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	87,2%	2,0%	10,1%	0,7%	100,0%

		Crosstab				Total	
			Tipo de Red Pass				
			Red Pass	Red Pass	Red Pass		
			Pass	Premium	Fundador	Centenarium	
Vou falar positivamente do Red Pass a amigos/família	Não Concordo nem Discordo	Count	7	0	0	0	7
		% within Vou falar positivamente do Red Pass a amigos/família	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within Tipo de Red Pass	5,4%	0,0%	0,0%	0,0%	4,7%
		% of Total	4,7%	0,0%	0,0%	0,0%	4,7%
	Concordo	Count	30	0	5	0	35
		% within Vou falar positivamente do Red Pass a amigos/família	85,7%	0,0%	14,3%	0,0%	100,0%
		% within Tipo de Red Pass	23,1%	0,0%	33,3%	0,0%	23,5%
		% of Total	20,1%	0,0%	3,4%	0,0%	23,5%

	Concordo	Count	93	3	10	1	107
	Totalmente	% within Vou falar positivamente do Red Pass a amigos/família	86,9%	2,8%	9,3%	0,9%	100,0%
		% within Tipo de Red Pass	71,5%	100,0%	66,7%	100,0%	71,8%
		% of Total	62,4%	2,0%	6,7%	0,7%	71,8%
Total		Count	130	3	15	1	149
		% within Vou falar positivamente do Red Pass a amigos/família	87,2%	2,0%	10,1%	0,7%	100,0%
		% within Tipo de Red Pass	100,0	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	87,2%	2,0%	10,1%	0,7%	100,0%

• **Anexo 45 – Análise de clusters: relação global com o Red Pass**

		Clusters			
		1	2	3	4
Sexo	Masculino	73,2%	91,7%	86,7%	86,7%
	Feminino	26,8%	8,3%	13,3%	13,3%

Faixa Etária	10-20 anos	3,3%	11,5%	3,7%	7,7%
	20-30 anos	16,7%	7,7%	14,8%	7,7%
	30-40 anos	13,3%	3,8%	22,2%	15,4%
	40-50 anos	26,7%	13,5%	14,8%	15,4%
	50-60 anos	20,0%	17,3%	14,8%	15,4%
	60-70 anos	13,3%	30,8%	18,5%	30,8%
	70-80 anos	3,3%	13,5%	11,1%	0,0%
	80-90 anos	3,3%	1,9%	0,0%	7,7%

Antiguidade do Associado	1 a 10 anos	43,9%	25,0%	50,0%	53,3%
	11 a 20 anos	24,4%	26,7%	20,0%	13,3%
	21 a 30 anos	9,8%	26,7%	16,7%	13,3%
	31 a 40 anos	12,2%	13,3%	10,0%	13,3%
	41 a 50 anos	2,4%	0,0%	0,0%	6,7%
	51 a 60 anos	4,9%	5,0%	3,3%	0,0%
	61 a 70 anos	2,4%	1,7%	0,0%	0,0%
	71 a 80 anos	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%

Tipologias de Red Pass	Red Pass	82,9%	88,3%	93,3%	80,0%
	Red Pass - modalidades Premium	17,1%	11,7%	6,7%	20,0%

A quantos jogos do campeonato assistiu esta época no Estádio da Luz?	0	0%	0%	0%	0%
	1 ou 2	4,8%	0%	0%	0%
	3 ou 4	2,4%	0%	0%	0%
	5 ou 6	2,4%	10%	6,7%	6,7%
	7 ou mais	90,4%	90%	93,3%	93,3%

Habitualmente com quantas pessoas vem aos jogos?	0	14,6%	20%	33,3%	20%
	1	26,8%	21,7%	20%	40%
	2	24,4%	23,3%	20%	6,7%
	3 ou mais	34,1%	35%	26,7%	33,3%

- **Anexo 46 – Entrevista Dr. Henrique Conceição – Brand Director do Sport Lisboa e Benfica**

Como é que surge o Red Pass? Quando? E porquê?

Com o processo de construção do novo estádio, o Sport Lisboa e Benfica procurou olhar para o mercado, para os seus adeptos e sócios e definir uma estratégia comercial que fosse adequada e que permitisse a maximização de receitas. Estávamos numa fase em que o comprometimento com o sindicato de bancos era muito grande, porque tinha sido emprestado muito dinheiro, junto do conjunto de bancos que, no fundo, formaram o tal sindicato e que, por sua vez, emprestaram o dinheiro para que o Benfica construísse o novo estádio. Mas a construção do novo estádio estava dependente de um atingimento de determinado tipo de objetivos em termos comerciais e de negócio, e uma das áreas que naturalmente era mais relevante era a área de bilhética. Havia outras áreas, quer a nível de sponsorização, quer a nível de quotização, mas a bilhética era uma das áreas mais relevantes e por isso teve que ser trabalhada com muito cuidado por parte do Sport Lisboa e Benfica. Aquilo que o Benfica procurou fazer foi desnatar o mercado, numa lógica de entregar o melhor produto para segmentos de mercado que tivessem maior disponibilidade financeira, e, ao longo do tempo, ir criando produtos alternativos, de preço mais baixo, que permitisse efetivamente acompanhar a curva da procura de maneira a maximizar as respetivas receitas. E assim fez: lançou, no primeiro ano, os chamados títulos Fundador. (Diferenças consumidor premium e normal)

No primeiro ano de atividade do estádio?

Inaugurámos o estádio a 25 de Outubro de 2003 e aquilo que fizemos foi vender o conceito de título Fundador, que é um lugar, no estádio, adquirido por um período de 10 anos e meio (o primeiro meio ano, de Outubro até ao final dessa época desportiva, foi oferecido) e que obrigava, por sua vez, ao pagamento anual do chamado Bilhete de Época. Este conceito foi no fundo, o início de todo este processo em termos de rentabilização de receitas a nível de Red Pass.

Passado um ano, continuámos a desnatar o mercado e na época seguinte fizemos o lançamento dos lugares cativos a par do título Centenarium. O título Fundador era vendido a 10 anos e o título Centenarium nasceu, no ano seguinte e válido por um período de 5 anos. Aquilo que procurámos fazer foi, mais uma vez, desnatar o mercado. E se fossemos olhar agora para outro tipo de produtos, verificávamos que os melhores lugares do estádio estiveram nos títulos Fundador, em seguida nos títulos Centenarium e depois, então, os lugares cativos.

E foi, no fundo, esta estratégia que nos permitiu rentabilizar todo o negócio de bilhética numa fase inicial. Ao longo destes, praticamente, dez anos, em termos de exploração comercial do estádio a nível de bilhética, aquilo que o Sport Lisboa e Benfica procurou fazer, foi acrescentar valor a estes produtos, nomeadamente aos lugares cativos. Por isso, ao longo deste tempo, fomos introduzindo novidades: de um momento para o outro, permitimos que o lugar possa ser transmissível, depois que possa ser flexível, ou possa ser elástico e isso fez-se com valores de algum modo semelhantes, com pequenas variações de preço ao longo dos anos ou até com preços que se mantiveram idênticos em alguns anos. Inclusivamente, na época passada, passámos a incluir a oferta de dois bilhetes para todos os detentores de Red Pass, ou seja, temos vindo cada vez mais a valorizar o produto e conscientes de que estamos a viver tempos difíceis e que esses tempos não começaram este ano nem

no ano passado, temos vindo efetivamente a tentar compensar o detentor de Red Pass, no sentido de ele pagar o mesmo por um produto que é um produto diferente e mais rico. E por isso procurámos, ao longo destes anos ir construindo valor em cima desse produto, também com ofertas de merchandising em alguns anos, nomeadamente ações que foram um sucesso extraordinário como a oferta de cachecóis personalizados aos detentores de Red Pass. E isso fez com que este produto fosse de alguma maneira um produto dinâmico e que se mantivesse vivo, inclusivamente em termos de comunicação há uma altura em que deixa de ser o lugar cativo e passa a ser o Red Pass.

Que avaliação é feita dessa evolução? Os objetivos foram cumpridos?

Os objetivos têm sido cumpridos, tendo em conta as diferentes condições face às quais o Benfica se tem deparado. São, de algum modo, cumpridos quando somos campeões nacionais e temos um número recorde em termos de venda de lugares cativos, mas também são cumpridos quando, apesar das dificuldades financeiras, perdemos receitas em termos de Red Pass, mas estamos conscientes que essa é uma quebra que resulta dos momentos de crise que estamos a viver. Ou seja, procurámos adaptar e adequar os nossos orçamentos e as nossas perspetivas de vendas, face à realidade dos tempos atuais e o fato de termos, de algum modo, em situações pontuais, diminuído o número de lugares vendidos, não significa que não tenhamos atingido os nossos objetivos. Os objetivos vão, de uma forma natural, sendo ajustados à envolvente, quer seja em termos de resultados desportivos ou de condições socioeconómicas dos sócios interessados em ter este tipo de lugares.

Que influência têm os resultados desportivos nas vendas e na comparência aos jogos?

Os resultados desportivos têm influência, naturalmente, naquilo que é a motivação para que as pessoas adquiram o seu Red Pass. Aquilo que nós sentimos é que existe um núcleo duro de detentores de Red Pass, que não é volátil, ou seja, não abdica do seu lugar independentemente dos resultados desportivos, por várias razões: porque estamos a falar de um sócio que tem uma dose de fanatismo bastante elevada e que, independentemente do resultado está sempre a apoiar o Benfica; ainda porque tem lugares que não quer perder, porque dificilmente os conseguirá recuperar nos anos seguintes; porque o consumo de Red Pass é um consumo de grupo, ou seja, a percentagem de detentores que vêm sozinhos é pequena, e mesmo esses acabam por conhecer outras pessoas no estádio e conviver com elas. Mas sobretudo para aquelas que vêm com o seu grupo de amigos, a partir do momento em que tomam a decisão de não pagar um Red Pass, numa determinada época, sabem que estão a abdicar da possibilidade de voltar a ter esse lugar para o resto da vida, porque esse lugar muito facilmente será ocupado por outra pessoa. Por isso, sem dúvida que os resultados desportivos condicionam a venda do Red Pass, mas não é só esse fator que condiciona, há uma questão que muitas vezes acontece: um detentor de Red Pass tem direito para vir a todos os jogos da liga Zon Sagres, os Fundador e Centenarium podem ainda vir aos das competições europeias e da Taça de Portugal, mas isso não significa que eles venham a todos os jogos. Existe sempre uma percentagem de pessoas que não vêm a todos os jogos, quer por ser uma equipa adversária de menor relevância desportiva, ou porque está mau tempo, ou porque o jogo é num horário para o qual não têm disponibilidade. Portanto, há alguns elementos que podem condicionar, por um lado a venda e por outro a utilização do respetivo Red Pass.

Sendo o Red Pass um produto com uma identidade muito própria, é estrategicamente considerado como um produto-símbolo?

Claramente que sim. O sentimento de apego, de associação, de afiliação a um clube passa por tudo aquilo que representa a vontade de estar perto de um conjunto de valores e princípios que estão associados ao clube. O clube tem determinado tipo de características e se eu me identifico com essas características e valores, sou, por isso, associado do clube. Mas, a maior expressão de vitalidade desse associativismo é efetivamente o vir ao futebol, o apoiar a equipa, o estender o cachecol e cantar o hino, é o apoiar a equipa quando ela está a perder ou quando não está a conseguir fazer um bom jogo, é chegar ao fim do jogo e em vez de assobiar, aplaudir a equipa porque o apoio tem que ser incondicional. E isso significa estar perto da equipa, significa ver um jogo de futebol. Se em vez de vermos um jogo de futebol ocasionalmente, nos comprometemos com o clube com o objetivo de ver todos os jogos da época, então, aí sim, estamos claramente a assumir este produto como o mais relevante. E por isso é que as pessoas compram o Red Pass, porque é, claramente, já hoje em dia, um produto absolutamente relevante para aquilo que é a vida do clube. O Red Pass, no fundo, naquilo que é a hierarquia de compromisso do adepto com o clube, pode ser entendido da seguinte forma: há os adeptos do Benfica, que são somente adeptos, veem o futebol em casa; depois há adeptos que veem ocasionalmente; outros veem com regularidade; depois já vão ocasionalmente ao estádio; outros vão ocasionalmente mas já são sócios; há os que são sócios e vão sempre ao estádio e finalmente, aqueles que são sócios e têm Red Pass! Portanto, em termos daquilo que é o compromisso e cumplicidade entre o adepto e o Benfica, estamos no patamar máximo quando alguém, mais do que um adepto é um sócio, quando é um sócio que tem os seus familiares sócios, quando para além de ter os familiares associados, têm Red Pass, quando compra merchandising, quando acompanha a equipa aos jogos europeus, quando faz a sua viagem através da Benfica Viagens, quando tem o seguro automóvel através da Benfica Seguros, ou acompanha a vida do clube através do site, quando tem um olhar atento para o facebook do clube, no sentido de saber as novidades, quando, na sua declaração de IRS não se esquece de colocar o número de contribuinte para doar os 0,5% à Fundação Benfica... Ou seja, há um conjunto infindável de exemplos que demonstram aquilo que é o sentimento mais forte em termos de benfiquismo.

Portanto, o Red Pass é Benfiquismo mais do que consumismo?

Sem dúvida, claramente que sim.

Como é que o Benfica comunica um produto que reflete os valores do clube?

A comunicação do sentimento tem derivado, de há uma série de anos a esta parte, naquilo que nós chamamos o eixo de comunicação: Isto é, uma figura que acaba por ser utilizada nos diferentes negócios do clube e que procura marcar a época desportiva em termos de conceito de comunicação. Tudo começou quando há uns anos atrás lançámos o “maior clube do mundo”, e depois foi o “amo-te Benfica”, em seguida o “eu sou Benfica”, depois “somos campeões nacionais”, ainda o “Benfica sempre”, este ano é o “força Benfica”. E quando olhamos para a campanha de Red Pass deste ano, percebemos que está alicerçada neste eixo de comunicação, que transmite este sentimento do “força Benfica... Juntos somos mais fortes”, ou seja, este sentimento de união e comunhão entre aquilo que é a vontade de ver e a de jogar, entre as pessoas que estão no relvado e as que estão na bancada a apoiar, e é nesse sentimento de união que está alicerçada toda a comunicação que envolve o Red Pass.

Essa comunicação é segmentada, ou qualquer sócio é um potencial consumidor?

Em termos de conceito de comunicação, é generalizada, quer seja para uma criança ou para o seu avô. O que fazemos, em termos de esforço de comunicação, é claramente centramo-nos nos naqueles que sentimos que têm um maior potencial para adquirir o produto. Aquilo que fazemos há um serie de anos, é adequar a comunicação ao mercado com que estamos a falar. Um das características que o Red Pass tem é o pricing diferenciado: para sócios menores, para menores em que o pai é sócio, para seniores, para mulheres, com descontos específicos. Ou seja, o que procuramos fazer, numa logica de comunicação dirigida é falar com os que sentimos que têm mais potencial para vir a adquirir o produto, os nossos sócios. Nós sabemos quem eles são, onde vivem, que idades têm, de que sexos são, e por isso, procuramos, de algum modo, adaptar a comunicação para esses mesmos. Já fizemos campanhas de direct marketing em que a comunicação dirigida às crianças falava de uma percentagem variável de desconto consoante os pais serem ou não sócios, a comunicação para a mulher e seniores com uma determinada percentagem de desconto, portanto, estamos a falar de uma comunicação dirigida, em que a capa do folheto fala para a mulher, o avô ou a criança. Temos tentado fazer isto numa comunicação one-to-one. Naquilo que é comunicação mais abrangente, como seja a BenficaTV, o site, o facebook ou mesmo publicidade paga em meios externos ao clube aquilo que acabamos por fazer é uma comunicação genérica do Red Pass, sem deixar de comunicar a diferenciação positiva de preços junto dos targets.

De que modo é controlada a transmissibilidade, um dos grandes benefícios?

Não temos essa capacidade de controlo. O sistema identifica apenas o cartão de acesso e não a pessoa que entra com o cartão.

Renovação de Red Pass - E que fatores?

Fundamentalmente os resultados desportivos e disponibilidade financeira dos sócios, como tínhamos falado anteriormente.

Que significado ou simbolismo tem o Red Pass para os seus detentores?

Eu acho que as pessoas percecionam o Red Pass, acima de tudo, como um produto que lhes permite consumir Benfica. Dentro daquilo que o Benfica representa de mais evidente em termos de valor, interesse e motivação: que é estar perto da equipa, dos jogadores, das vitórias, dos golos, podendo apoiar e sentir o desporto-rei. No fundo, acho que o principal significado do Red Pass é o poder de aceder e estar perto.

De que modo é que o Benfica procura reconhecer e valorizar o esforço dos adeptos que têm Red Pass?

O produto Red Pass tem associado um conjunto de características que não o tornam num mero lugar: mais do que isso, é um serviço que está associado, em que o Benfica procura tentar criar condições para que os consumidores possam consumir o produto de uma forma adequada e que possam beneficiar de um conjunto de serviços interessantes: nos acessos, na entrada para o estádio, na qualidade e condições do próprio estádio, na sua manutenção (que se mantém impecável, passada uma década da inauguração, em todas as suas características), no modo de utilização do Red Pass, a facilidade de pagar e comprar, a facilidade de usufruir

de direitos de preferência para jogos de competições europeias, a garantia de que o seu lugar está seguro e não ter que comprar bilhetes a cada jogo. Ou seja, há aqui todo um conjunto de produto e de serviço associado às características e vantagens adicionais que o Benfica tem vindo a incluir, que são a melhor forma de o Benfica testemunhar e demonstrar esse reconhecimento e proximidade para com os seus sócios. Por reconhecer é que procura, ao longo do tempo, acrescentar valor, de maneira a não defraudar expectativas e manter um produto atrativo e interessante, passível de ser renovado, época após época. Isso é o que, na prática, está dependente da componente de marketing do Benfica. Da componente desportiva, o Benfica tenta sempre ganhar, para que os adeptos sintam que estão a consumir um produto que efetivamente lhes permite estar mais perto, mas com alegria e satisfação. Portanto, aliando o marketing e tudo o que podemos fazer a nível de produto, preço, comunicação e distribuição, aquilo que é a vertente desportiva, o Benfica tenta reconhecer o papel e contributo dos sócios.

O que distingue o Red Pass de outras ofertas semelhantes da indústria?

Felizmente, o Benfica, nos últimos anos, tem sido o clube que mais tem inovado, que mais se tem diferenciado em muitas áreas. Nós procuramos acompanhar aquilo que é feito pelos outros clubes, mas a nível de Red Pass não me recordo de características que os produtos dos outros clubes tenham que os diferenciem do nosso. A única situação que recordo de divergência passa-se no Sporting, com o conceito de lugares anuais para não sócios: Mas são estratégias que claramente declinámos, porque entendemos que o nosso principal ativo era o sócio e que acima de tudo tínhamos que o privilegiar, não inibindo o sócio de ter vontade de pagar as quotas porque, de repente, passa a ser mais interessante ter um lugar anual sem ser sócio. Esta distinção é de todo relevante em termos de negócio, é estratégica, porque tem uma relevância enorme naquilo que é a componente de quotização. Mas não recordo nenhuma situação que tenhamos pensado que deveríamos fazer igual, isto é, temo-nos pautado por ser inovadores e por termos marcado a diferença, fazendo coisas novas em primeiro lugar. O exemplo das características associadas à “Transmissibilidade” e “Elasticidade” do lugar são exemplos disso.

Que tendências para o futuro próximo do Red Pass?

Existem algumas ideias, mas entendemos que não devemos partilhar.

Da literatura, destacam-se as seguintes tendências: Reconhecimento, Interatividade e Acesso a eventos exclusivos. Algum comentário?

Aquilo que a literatura diz é verdade e faz todo o sentido. Faz sentido nós permitirmos que os consumidores dos produtos mais relevantes do clube possam ter acesso a experiências diferentes. Porque aquilo que marca o consumo, mais do que o lado racional, é o lado emocional, a recordação emocional que levamos de consumir determinado tipo de produto. Se nos sentimos bem a consumir um produto vamos recordá-lo mais tarde, porque aquilo que nos marcou foi o lado emocional, vamos ter mais facilidade em recordar. Portanto o emocional sobrepõe-se ao racional, e por isso temos que envolver as pessoas emocionalmente, temos que fazer com que se sintam bem, satisfeitas, com vontade de voltar. O projeto da “Família Benfica”, virado para as crianças, tem precisamente esse objetivo junto deste público, fazer com que elas tenham vontade de pedir aos pais para regressar. Por outro lado, fazer os pais pensar que vale a pena voltar porque o Benfica proporcionou um

conjunto de experiências ricas que o filho adorou. Sem dúvida que são aspetos importantíssimos, proporcionar experiências e eventos que possam ser relevantes para que o sócio não se esqueça delas. Um exemplo prático disso são os “batismos de campo” que nós fazemos, tanto com os novos sócios como com os sócios antigos que aderem ao débito direto, dando-lhes a possibilidade de descer ao relvado com um acompanhante, num jogo de oferta, dar uma volta ao relvado e ter uma experiência diferente. É relevante proporcionar experiências diferentes, sem dúvida, assim como é apostar na interatividade: a literatura sugere e existem muitos estádios no mundo, sobretudo nos EUA em que se começam a desenvolver soluções de wi-fi que permitem uma total interatividade com os clubes, disponibilizando em real-time uma série de dados em termos de informação estatística sobre o que se está a passar no jogo, ou poder ver as imagens e repetições do que acontece no campo, no telemóvel. Sem dúvida que há muitas tendências de mercado, que são relevantes, que o Benfica estuda e acompanha e procura, dentro das suas possibilidades e da sua capacidade financeira, pegar naquelas que considera mais interessantes e com mais potencial de desenvolvimento e adequá-las à sua realidade. Naquilo que respeita ao Red Pass, seria ótimo se conseguíssemos proporcionar muitas experiências e interatividade e estamos a trabalhar nesse sentido. No fundo, muito do futuro passa por aí: interatividade, reconhecimento e experiências enriquecedoras emocionalmente e exclusivas.

Projetos associados ao Red Pass que tenham menos bem? E porquê?

Situações muito pontuais, resolvidas a seu tempo. Por exemplo, campanhas pontuais em que oferecemos bilhetes a determinados sócios porque cumpriam determinado tipo de características, mas não tínhamos os sistemas de informação preparados para aceder a essas mesmas ofertas a quem já era detentor de lugar. O que não fez sentido, ou seja, aquele que mais consome deveria ser aquele que é mais premiado, e na prática, nesses momentos, esse sócio, que era o que mais consumia, sentiu-se prejudicado, porque o Benfica não reconheceu nele o esforço, não o recompensou devidamente e por outro lado estava a recompensar aqueles que, por determinadas razões, não mereciam tanto. O que fizemos, imediatamente, foi criar condições para ultrapassar essas limitações tecnológicas ou falhas de marketing que daí possam ter decorrido, com o intuito de privilegiar aqueles que mais perto estão do clube. E isso é um princípio que é muito importante e gerido de uma forma muito cautelosa: que é termos que saber desenvolver ações inovadoras e diferentes, que pontualmente até tragam novos segmentos de mercado ao estádio, com campanhas especiais de preços dirigidas, numa lógica de CRM, para promover a experimentação, para que segmentos não tão frequentes no estádio tenham vontade de vir ao estádio e de repetir. E para conseguirmos potenciar essa vontade de repetição aquilo que temos que conseguir fazer é proporcionar uma experiência rica, interessante e emocionalmente envolvente, para que depois as pessoas possam vir a adquirir. Muitas vezes o Benfica acaba por adotar determinado tipo de políticas, que têm que ser pontuais, específicas em cada momento ou jogo, mas que nunca podem pôr em causa aqueles que compram o Red Pass, para que não possam nunca pensar que não compensa o produto face à política de bilhética, que deve, portanto, prever e proteger sempre esse tipo de situações

