

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**O DESAFIO DA FIDELIZAÇÃO: AUMENTO E RETENÇÃO DO NÚMERO
DE SÓCIOS – CASO FUTEBOL CLUBE DO PORTO.**

PEDRO MARIA CALISTO DE PASSOS ÂNGELO CLEMENTE

JULHO-2025

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**O DESAFIO DA FIDELIZAÇÃO: AUMENTO E RETENÇÃO DO NÚMERO
DE SÓCIOS – CASO FUTEBOL CLUBE DO PORTO.**

PEDRO MARIA CALISTO DE PASSOS ÂNGELO CLEMENTE

**SUPERVISÃO:
PROFESSOR DOUTOR RICARDO RODRIGUES**

JULHO-2025

AGRADECIMENTOS

Queria agradecer à minha família, principalmente, aos meus pais e à minha irmã por me terem dado todas as condições e apoio para que eu pudesse realizar os meus estudos e ir atrás dos meus sonhos. Agradecer também por me terem permitido realizar o meu trabalho final de mestrado sem pressão e com total confiança no que eu estava a fazer.

Queria agradecer à Catarina por ter sido a pessoa que mais me apoiou e se preocupou com o meu trabalho, oferecendo-se sempre para me fazer companhia e permitindo que com a sua presença todo este trabalho fosse mais fácil. Obrigado por seres a pessoa incrível que és e mesmo com todos os altos e baixos que tivemos continuares a fazer parte da minha vida.

À Rosarinho, à Bibá, à Mercedes, à Patrícia e à Filipinha que me suportaram em todos os meus momentos menos positivos e me deram forças para me levantar mesmo quando parecia tão difícil. Um grande obrigado a elas por serem o meu apoio diário e por estarem sempre presentes quando eu mais preciso.

Um obrigado especial também ao professor Ricardo, por me ter orientado ao longo do trabalho, dando-me sempre total liberdade para eu o fazer de forma a que me fizesse sentido, sem me impor nada, apenas ajudando-me a realizar tudo da melhor forma possível.

Agradecer também ao Pipo, ao Nico, ao Sid e ao Pedro por todos os momentos de descontração e lazer que passámos juntos, aliviando a pressão deste trabalho e tornando os meus dias mais fáceis.

Para terminar agradecer aos meus colegas, em particular à Sara e ao Tomás que compartilharam comigo as suas experiências e que me ajudaram a perceber que não estava tão perdido mesmo quando parecia.

Diria que foi mais fácil realizar este trabalho com a ajuda de todos, mas isso seria redutor. De facto seria impossível tê-lo feito sem vocês e, por isso mesmo, dedico-vos este trabalho e faço questão que o vosso nome faça parte deste momento tão importante na minha vida.

Obrigado!

RESUMO

No contexto altamente emocional do desporto, a fidelização dos adeptos e a conversão destes em sócios assume um papel crucial na sustentabilidade e crescimento dos clubes desportivos. Este estudo visa compreender os fatores que influenciam a decisão de adesão e permanência como sócio do Futebol Clube do Porto (FC Porto), destacando diferentes fatores que influenciam essa decisão.

A investigação, de natureza qualitativa, seguiu uma abordagem interpretativista e pragmática, com recurso a entrevistas semiestruturadas a adeptos, sócios e a um elemento da estrutura do clube, complementadas com a análise do atual programa de sócios. O conteúdo foi examinado com base nas teorias sobre a fidelização, comportamento do consumidor, identidade social, marketing de relacionamentos (CRM), feito com recurso ao programa MAXQDA.

Os resultados revelam que a fidelização transcende os benefícios diretos, sendo fortemente impulsionada por fatores como o amor ao clube, a identidade pessoal e social, a influência de familiares e o sentimento de propriedade em relação ao clube. Foram também identificadas algumas barreiras à conversão de adeptos em sócios, nomeadamente limitações financeiras, distância geográfica e baixa perceção de valor.

A nível académico, o trabalho aprofunda a relação entre lealdade comportamental e atitudinal, alargando o conhecimento sobre CRM no setor desportivo. Em termos práticos, propõe recomendações estratégicas aplicáveis, como a personalização da comunicação, a valorização da identidade coletiva e a digitalização da experiência associativa, contribuindo assim para o aumento e retenção do número de sócios no FC Porto e, potencialmente, noutros clubes com características semelhantes.

Palavras-chave: Fidelização, Sócios, FC Porto, CRM, Identidade Social, Proximidade, Transparência.

ABSTRACT

In the highly emotional context of sports, fan loyalty and their conversion into club members play a crucial role in the sustainability and growth of sports organizations. This study aims to understand the factors that influence the decision to join and remain a member of Futebol Clube do Porto (FC Porto), highlighting various elements that impact this decision.

This qualitative research followed an interpretivist and pragmatic approach, using semi-structured interviews with fans, members, and a club representative, complemented by an analysis of the current membership program. The content was examined based on theories of loyalty, consumer behavior, social identity, and relationship marketing (CRM), using the MAXQDA software.

The results reveal that loyalty goes beyond direct benefits and is strongly driven by factors such as love for the club, personal and social identity, family influence, and a sense of ownership towards the club. Some barriers to converting fans into members were also identified, namely financial limitations, geographical distance, and low perceived value.

From an academic perspective, the study deepens the understanding of the relationship between behavioral and attitudinal loyalty, expanding knowledge about CRM in the sports sector. On a practical level, it proposes strategic and applicable recommendations, such as communication personalization, strengthening of collective identity, and the digitalization of the membership experience, thus contributing to the growth and retention of FC Porto's member base and, potentially, of other clubs with similar characteristics.

Keywords: Loyalty, Members, FC Porto, CRM, Social Identity, Proximity, Transparency.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
Índice de tabelas	7
1. INTRODUÇÃO	1
1.1- Contextualização teórica.....	1
1.2- Objetivos	3
1.3- Relevância do estudo	3
1.4- Estrutura da dissertação	4
2. Revisão de Literatura	5
2.1- Fidelização e Relação com o Clube.....	5
2.2- Marketing de relacionamentos - CRM nos clubes desportivos.....	9
2.3- Comportamento do “Consumidor” e Motivação para a Afiliação.....	11
2.4- Importância Financeira - Sustentabilidade Financeira	15
3. Metodologias de Investigação	18
3.1- Tipo de Estudo	18
3.2- Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados.....	19
3.3- Seleção da Amostra	21
4. Análise e Discussão de Resultados	23
4.1- Fidelização e Relação com o Clube.....	23
4.2- Marketing de relacionamentos - CRM nos clubes desportivos.....	29
4.3- Comportamento do “Consumidor” e Motivação para a Afiliação.....	31
5. Recomendações	45
5.1- Alteração ao Atual Programa de Sócios.....	45
5.2- Novas Vantagens e Benefícios	45
5.3- Novos Eventos e Atividades	47
5.4- Comunicação e Novos Conteúdos.....	48
5.5- Qualidade do serviço no <i>Matchday</i>	50
6. Conclusões.....	51
6.1- Limitações e sugestões para investigação futura.....	53
Referências Bibliográficas.....	54
Anexos	63

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Anexo A- Códigos MAXQDA	63
Anexo B- Guião de Entrevista Dr. Pedro Bragança.....	64
Anexo C- Guião de Entrevista a Adeptos.....	66
Anexo D- Guião de Entrevista a Sócios	68
Anexo E- Vantagens do Programa de Sócios FC Porto	70
Anexo F- Escalões e Quotas do Programa de Sócios FC Porto	71
Anexo G- Cadeira Ilustrativa	71

Índice de tabelas

Tabela 1- Caracterização dos Adeptos	21
Tabela 2- Caracterização dos Sócios	22

1. INTRODUÇÃO

1.1- Contextualização teórica

O desporto tem uma grande importância na sociedade, impactando na saúde, na economia e no desenvolvimento pessoal e integração numa comunidade com um interesse em comum (Correia & Biscaia, 2014). Tal como disse Pierre de Coubertin, fundador dos Jogos Olímpicos da era moderna “O desporto é uma parte fundamental da herança de (muitos)”. Os clubes desportivos são organizações com relevância cultural e emocional capazes de mobilizar massas e criar um forte sentimento de pertença.

Ao contrário de outras formas de consumo, a relação entre os adeptos e os clubes desportivos caracteriza-se por uma forte componente emocional. Esta ligação permanece estável mesmo perante períodos de fraco desempenho, o que torna o fenómeno do apoio clubístico particularmente único (Hill & Green, 2000). Neste contexto, a fidelização assume um papel fundamental não apenas na sustentabilidade financeira dos clubes, mas também na consolidação da sua base identitária e comunitária.

A fidelização, no contexto dos clubes desportivos, é um processo estratégico e emocional que visa manter os adeptos e sócios ligados de forma contínua e ativa à organização. Mais do que uma simples repetição de comportamento, a fidelização envolve um compromisso psicológico sustentado pela identificação com os valores, a história e a cultura do clube (H. Tsitsos, 2013). Esta ligação é particularmente forte no desporto, onde a decisão de apoiar um clube tende a ser menos racional e mais emocional, resistindo a ciclos de baixo desempenho (Hill & Green, 2000). Assim, a fidelização no desporto deve ser entendida como uma construção relacional de longo prazo, baseada em confiança, valorização mútua e co-criação de identidade entre clube e adepto.

Em termos desportivos podemos associar o termo “lealdade” ao apoio incondicional que um adepto tem pelo seu clube independentemente do resultado (Tapp, 2004; Roudbari et al., 2016). Já o termo “fidelização” está, normalmente, relacionado às estratégias e incentivos que mantêm um cliente associado a uma marca, no caso dos clubes, é a relação que é mantida com os seus sócios (Hart, 2015).

Neste contexto, é importante entender a diferença entre um adepto e um sócio. De forma mais simplificada a principal diferença reside na afiliação oficial e registada a um

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

clube. Um sócio está oficialmente registado num clube e paga regularmente uma contribuição de forma a obter alguns benefícios exclusivos a estes mesmos, enquanto o adepto não tem esta ligação contratual (Margalit, 2008). Porém, nos últimos anos, com o advento das Sociedades Anónimas Desportivas, esta separação tornou-se mais complexa, na medida em que a gestão de alguns clubes passou a ser assumida por entidades empresariais, as SADs, o que alterou a relação tradicional entre sócio e clube. Esta transformação reduziu a influência direta dos sócios nas decisões estratégicas, aproximando-os da posição dos adeptos. Neste estudo também será utilizado o termo “fãs” para referir o conjunto de apoiantes de um clube, juntando no mesmo grupo sócios e adeptos.

Os sócios apresentam uma importância maior para um clube não só pelos motivos financeiros, mas por estarem, normalmente, mais conectados às atividades e à comunidade de um clube e por ajudarem a cimentar a identidade do clube. É relevante destacar também que a maioria dos clubes são clubes associativos, ou seja, os sócios têm responsabilidades e participação nas decisões relativas à administração como, por exemplo, a eleição dos órgãos sociais (presidente, direção, etc.) e votações na assembleia geral dos clubes.

Em Portugal, as vantagens que os clubes oferecem aos seus sócios são, em grande parte, focadas na prioridade para a compra de bilhetes para eventos e vantagens financeiras (promoções) para obter bilhetes e merchandising do clube. Alguns clubes têm, também, vantagens em parceria com outras empresas. Ainda que os benefícios oferecidos sejam uma das principais motivações para os adeptos se afiliarem aos clubes, outros fatores como a proximidade, a identidade e a participação nas atividades do clube podem ser benéficos para aumentar ainda mais o valor percebido de ser sócio (Dias & Monteiro, 2020).

Nos dias de hoje, com a crescente digitalização da experiência do adepto e com a profissionalização das estruturas dos clubes, torna-se ainda mais relevante repensar a forma como as instituições cultivam, comunicam e valorizam a relação com os seus sócios passando a ser de grande importância a presença e comunicação digital.

1.2- Objetivos

Este estudo tem como objetivo principal compreender os fatores que influenciam a decisão de adesão e permanência como sócio num clube desportivo, utilizando como caso de estudo o Futebol Clube do Porto. Para isso, não se analisam apenas os benefícios oferecidos, mas também motivações emocionais e sociais como a identificação com o clube, o sentimento de pertença e a experiência do consumidor. A nível teórico, recorre-se à literatura existente sobre fidelização, gestão de relacionamento com clientes (CRM), comportamento do consumidor e identidade social, no setor desportivo. A investigação procura identificar os elementos que podem potenciar a conversão de adeptos em sócios e que podem facilitar a retenção dos já associados, ao analisar as atuais estratégias aplicadas e ao recomendar possíveis melhorias que contribuam para esse objetivo.

1.3- Relevância do estudo

Apesar da reconhecida importância dos sócios para a sustentabilidade dos clubes desportivos, a literatura existente foca-se frequentemente em temas como o consumo de bilhetes ou a interação nas redes sociais, deixando menos explorada a análise aprofundada da afiliação formal ao clube.

Este estudo pretende contribuir para esse espaço, ao investigar de forma qualitativa as motivações, perceções e experiências de adeptos e sócios do FC Porto. Através de entrevistas e análise de práticas do clube, procura-se identificar estratégias que possam apoiar o crescimento e a fidelização da base associativa. O caso do FC Porto, enquanto clube com grande representatividade nacional e internacional, permite retirar conclusões relevantes para contextos similares, especialmente em modelos de gestão associativa.

Assim, esta investigação assenta num espaço ainda pouco explorado na literatura ao analisar de forma mais global, ou seja, sem foco apenas nas redes sociais, ou por exemplo, nos benefícios incluídos, e considerando a perspetiva tanto dos clubes como dos sócios e adeptos. Ao comparar a literatura relacionada com o tema com o estado atual do clube, esta investigação procura oferecer contributos práticos que poderão ser utilizados pelos clubes para reforçar o número de sócios, ao atrair novos e retê-los a longo prazo.

1.4- Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada em sete capítulos, que se complementam de forma a dar resposta aos objetivos propostos. No primeiro capítulo, é feita uma introdução ao tema, começando por uma contextualização teórica que enquadra a importância da fidelização no contexto dos clubes desportivos, destacando o papel dos sócios na sustentabilidade e identidade do clube. Neste ponto são também apresentados os objetivos principais do estudo, a sua relevância a nível académico e prático, bem como a abordagem metodológica adotada.

No segundo capítulo realiza-se a revisão de literatura, onde são explorados os principais conceitos e teorias que sustentam o trabalho. São abordados temas como a fidelização e a relação emocional dos adeptos com os clubes, o papel do marketing de relacionamentos (CRM) no contexto desportivo, os fatores que influenciam o comportamento do consumidor e a decisão de se tornar sócio, e ainda a importância financeira da base associativa para a sustentabilidade dos clubes. Esta revisão permite construir a base teórica que orienta a análise dos dados recolhidos.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia de investigação utilizada. Tendo em conta a natureza do estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas a sócios, adeptos e um elemento da estrutura do clube. Explica-se aqui o tipo de estudo escolhido, os instrumentos utilizados para recolha de dados, o processo de construção dos guiões de entrevista, bem como a caracterização da amostra entrevistada. Esta abordagem permite uma análise mais aprofundada das perceções e motivações dos participantes.

No quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos, com base na análise das entrevistas e na codificação realizada através do software MAXQDA. A discussão dos dados é feita de forma articulada com a revisão de literatura, o que permite compreender de forma mais profunda os fatores que influenciam a adesão e permanência dos sócios no FC Porto. São identificados elementos como o amor ao clube, a identidade pessoal e social, a influência de familiares, a perceção de benefícios e as principais barreiras sentidas por quem ainda não é sócio.

O quinto capítulo propõe um conjunto de recomendações estratégicas com base nos resultados alcançados. São sugeridas alterações ao atual programa de sócios, novas

vantagens e benefícios que podem ser incorporados, ideias para eventos e atividades que promovam o envolvimento da comunidade, estratégias de comunicação mais personalizadas e melhorias na experiência dos dias de jogo. Estas propostas pretendem apoiar o clube na sua missão de aumentar e reter o número de sócios de forma sustentável.

O sexto capítulo apresenta as principais conclusões do estudo, sintetizando os contributos da investigação para a compreensão do fenómeno da fidelização no desporto. Reforça-se a importância das dimensões emocionais, sociais e relacionais no processo de adesão e permanência como sócio, bem como o papel das estratégias de CRM no fortalecimento da ligação entre clube e adepto. Estas conclusões demonstram o valor da abordagem qualitativa na obtenção de insights relevantes sobre este tema. Neste capítulo são ainda identificadas as limitações, como o facto da amostra ser limitada para o universo do FC Porto, e sugere possíveis caminhos para futuras investigações, como o alargamento da análise a outros clubes.

2. Revisão de Literatura

2.1- Fidelização e Relação com o Clube

Lealdade e Fidelização a um clube desportivo

A lealdade é descrita como um conceito multidimensional. Inicialmente foi apresentada com duas dimensões principais: lealdade comportamental e atitudinal. A lealdade comportamental baseia-se na recompra e é considerada insuficiente para declarar o consumidor como leal. Para tal, é necessário que exista uma predisposição favorável à marca que se traduza como uma preferência e compromisso, a chamada lealdade atitudinal (Jacoby & Kyner, 1973).

Numa segunda fase, as atitudes favoráveis e os comportamentos repetidos foram vistos como complementares, sendo ambos necessários para declarar o consumidor como leal. Estes dois fatores aliados com as normas sociais e as influências situacionais, contribuíam para que o consumidor se identificasse mais com a marca e a adotasse uma atitude positiva em relação à mesma, ao criar resistência à mudança e levar o próprio

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

consumidor a promover a marca, através do WOM positivo, junto das pessoas ao seu redor (Dick & Basu, 1994).

Posteriormente, Oliver (1999) propôs um modelo evolutivo da lealdade do consumidor composto por quatro fases: cognitiva, afetiva, conativa e comportamental. Este modelo explica como a lealdade evolui desde o seu primeiro momento mais racional (cognitiva), passando por uma ligação emocional (afetiva) que depois resultam numa intenção de compra (conativa) até à ação repetida de compra (comportamental) (Oliver, 1999).

A principal diferença entre a lealdade a uma marca em geral e a lealdade a uma marca no contexto dos clubes desportivos, é que se o consumidor não estiver satisfeito para continuar a relação com uma marca, procurará outra alternativa, ao passo que no contexto dos clubes desportivos, a decepção e a insatisfação pode não resultar no corte da relação e até fazer parte do prazer da experiência (Hill & Green, 2000). Ou seja, a satisfação do cliente é fundamental para a lealdade na maioria das marcas, já para o adepto desportivo pode não ser motivo de rutura. Um fã de um clube não só não abandona a sua equipa como também não abandona a sua comunidade. Esta emocionalidade e identificação com o grupo de adeptos e com o clube distingue a lealdade no desporto com a lealdade nos outros setores e por este motivo a fase cognitiva não se aplica e a afetiva é levada ao extremo, aproximando-se do *Brand Love*, na medida em que a ligação é sentimental e muito dificilmente é reversível (Heere & Dickson, 2008).

A lealdade nos clubes desportivos, especialmente no que diz respeito aos sócios, assenta na relação entre adepto/sócio e o clube, manifestando-se tanto na vontade de estabelecer um vínculo contratual como sócio (lealdade atitudinal/conativa), como na oficialização e continuidade dessa ligação e através de comportamentos repetidos, como a compra de merchandising e bilhetes (lealdade comportamental) (Brennan et al., 2011; Biscaia et al., 2013; Tachis & Tzetzis, 2015).

A fidelização, por seu lado, não se baseia apenas na satisfação imediata, mas nas estratégias de construção de uma relação duradoura entre clube e sócio, promovendo vínculos frequentemente históricos e culturais, que se transmitem de geração em geração. Esses vínculos fortalecem, nos adeptos e sócios, o desejo de manter ou aprofundar a sua

ligação com o clube, incentivando o consumo de produtos e a participação nas atividades (Brennan et al., 2011; Dias & Monteiro, 2020).

Além das vantagens prometidas pelos clubes no momento da associação com os sócios, outros fatores que impactam a lealdade e a fidelização são a ligação emocional (amor ao clube), a identidade social (comunidade) e as experiências (ex: eventos desportivos, interação nas redes sociais, etc.) (Brennan et al., 2011; Biscaia et al., 2013; Tachis & Tzetzis, 2015).

Amor ao Clube

Na literatura muitas vezes utiliza-se o termo *Brand Love*, descrito como “O grau de apego emocional apaixonado que um consumidor satisfeito tem (à marca)” (Carroll & Ahuvia, 2006, p.81). Este sentimento pode ser comparado ao amor a um clube que o adepto sente.

Este amor ao clube é o resultado de 5 principais componentes: paixão, ligação com a marca, recompensas intrínsecas, apego emocional e o pensamento/uso frequente da marca (Batra et al., 2012; Velicia Martín et al., 2020).

A paixão está relacionada com a forte ligação emocional que os adeptos sentem em relação às suas equipas. A ligação com a marca é resultado de um sentimento de pertença e identificação com o clube. As recompensas intrínsecas são as emoções obtidas relacionadas com a equipa, por exemplo, a alegria quando a equipa vence um jogo. O apego emocional vai além de um amor racional pelo clube, isto permite que os adeptos continuem a apoiar apesar dos maus resultados. A frequência com que os adeptos pensam e interagem com as suas equipas tem um papel fulcral para reforçar o amor à marca e manter viva a ligação emocional (Batra et al., 2012).

Os resultados de um maior amor à marca/clube passam por uma maior lealdade à marca, levando a que os consumidores não tenham tanto interesse em procurar concorrentes e sejam mais resistentes a ações negativas. Resultam também no Word-of-Mouth (WOM) positivo, onde os próprios adeptos funcionam como promotores do clube ao tentar influenciar outras pessoas, nomeadamente familiares e amigos, a converterem-se ao clube e torna mais provável a associação quando em grupo (Daniels et al., 2020). Por fim, quanto maior for o amor ao clube mais disponíveis estão os adeptos para investir

quer tempo, quer dinheiro para participar nos eventos do clube, comprar merchandising e associar-se ao mesmo, passando a priorizar a equipa em detrimento de outros recursos e estando disponíveis para fazer sacrifícios (Batra et al., 2012; Daniels et al., 2020; Velicia Martín et al., 2020; Robertson et al., 2022)

Identidade Pessoal e Social

Apesar de não existir total concordância na literatura, a identidade pessoal e social estão interligadas, uma vez que a identidade pessoal é construída tanto por processos internos como pela sua interação com o meio social (processos externos) (Vignoles, 2017). No contexto dos clubes desportivos, considera-se que impactam a identidade pessoal no sentido em que os valores associados aos clubes e aos seus adeptos muitas vezes acabam por caracterizar os próprios adeptos, que se sentem totalmente identificados com o clube (Velicia Martín et al., 2020). Para os adeptos mais apaixonados, o clube faz parte do seu *extended self*, e a ligação com a identidade social surge pela vontade de serem vistos como membros do clube. Por esse motivo é tão importante os clubes estarem associados a valores que sejam transferíveis e identifiquem os seus sócios e adeptos (Daniels et al., 2020).

No caso do FC Porto, este fenómeno é evidente, onde o clube e os adeptos estão ligados com valores idênticos e uma construção de uma identidade coletiva que já ultrapassou a região e vai se estendendo a nível nacional e global, algumas expressões do clube como “O Porto é uma nação”, “A vencer desde 1893”, “Raça de Dragão”, entre outras utilizadas na comunicação e no dia a dia do clube, expressão estes valores e características que se estendem por todos os apoiantes do clube, e que ajudam a criar uma maior ligação não só com a comunidade portista como alimentam o processo de autoidentificação com o clube (Tajfel & Turner, 1986; Underwood et al., 2001).

A identidade social nos clubes desportivos refere-se à forma como o adepto se vê com base no grupo ao qual pertence. Isso significa que o seu comportamento é influenciado pelo conhecimento do grupo, pelos valores que compartilha e pela importância emocional que dá a pertencer ao mesmo (Tajfel & Turner, 1986). Esta identificação com a equipa e com o grupo traduz-se em respostas de natureza afetiva, psicológica e comportamental, sendo que, quanto maior for o grau de identificação com o clube e com o grupo, maior

será a intensidade dessas respostas. (Lee & Ferreira, 2012; Kural & Özbek, 2023). As mudanças afetivas estão relacionadas com as emoções sentidas quando acontece algo ao clube, por exemplo a felicidade quando o clube vence (Lee & Ferreira, 2012; Kural & Özbek, 2023). As respostas psicológicas também estão relacionadas com os acontecimentos ligados ao clube, mas impactam pontos psicológicos como a auto estima dos adeptos (Kural & Özbek, 2023). As respostas comportamentais criam uma ligação entre a identificação e as atitudes dos adeptos, sendo mais provável que um adepto mais identificado interaja nas redes sociais, que compre bilhetes para os eventos desportivos e que adquira merchandising e produtos do seu clube.

Dada a importância da identidade pessoal e social e a importância de sentir que se faz parte de um grupo, muitos adeptos oficializam essa ligação e pertença ao grupo de sócios do clube de forma a ser ainda mais reconhecido e valorizado não só pelo clube como por todo o meio envolvente. Ser sócio de um clube reforça ainda mais a sua identidade como adepto dedicado e dá um *status* diferente de um adepto não afiliado. Os sócios também procuram, muitas vezes, conhecer outros sócios e interagir com os mesmos facilitando a criação de uma rede e laços duradouros (Machado et al., 2020; Mastromartino et al., 2020; Velicia Martín et al., 2020).

Por isso, é aconselhável que os clubes trabalhem o seu marketing de forma fomentar este sentimento de grupo e interação entre membros (Lee & Ferreira, 2012; Daniels et al., 2020; Marčinko Trkulja et al., 2022; Kural & Özbek, 2023).

2.2- Marketing de relacionamentos - CRM nos clubes desportivos

A Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) é uma estratégia centrada no cliente, que tem como objetivo principal desenvolver relacionamentos lucrativos e duradouros, ao integrar pessoas, processos e tecnologia (Chen & Popovich, 2003; Kumar & Reinartz, 2011). O CRM é mais do que uma base de dados, é uma filosofia de negócio orientada para a criação de valor mútuo entre a empresa e os seus consumidores e que exige uma cultura organizacional que priorize este tipo de relacionamentos (O'Malley & Mitussis, 2002; Payne & Frow, 2005).

Ao comparar a relação entre clubes e consumidores, é importante reconhecer que muitos consumidores no desporto são adeptos das equipas (Furuholt & Skutle, 2007).

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Furuholt & Skutle (2007) afirmam que “Os clientes mais importantes de um clube desportivo profissional são os seus adeptos. Estes proporcionam rendimentos diretos através da compra de bilhetes para jogos e de artigos de apoio, bem como rendimentos indiretos através de acordos de patrocínio e de televisão, que estão estreitamente ligados à popularidade de cada clube.” (p.124).

No caso dos clubes desportivos, para a gestão da sua relação com os sócios e adeptos, o mais interessante a ser utilizado é uma mistura de CRM colaborativo, analítico e Eletronic CRM (E-CRM). O CRM colaborativo foca-se na integração de todos os canais de comunicação entre o clube e os sócios/adeptos, nos mais diferentes pontos de contacto, físicos e online, e que permitem uma experiência omnicanal coerente e contínua na sua interação, independentemente do canal utilizado. Este tipo de CRM potencia a cocriação de valor, o que é indicado para os clubes, porque vivem da emoção e participação ativa dos seus adeptos e sócios (Tanner et al., 2005; Teo et al., 2006).

O CRM analítico permite analisar o comportamento dos sócios e adeptos e facilita a comunicação personalizada através de uma melhor segmentação do público, ao aumentar a informação sobre os seus fãs, tais como preferências, intenções e comportamentos que permitirá aos clubes melhorar a comunicação e as ofertas personalizadas, aumentando, por consequência, a satisfação e a proximidade, por exemplo ao reparar que um sócio anda mais distante da vida ativa do clube, poder-se-á agir proativamente através de benefícios e campanhas de retenção para reduzir a chance do sócio cancelar a sua ligação com clube (Tanner et al., 2005; Xu & Walton, 2005; Furuholt & Skutle, 2007; Batista et al., 2018; Nguyen et al., 2020).

Atualmente, o relacionamento com os sócios e adeptos é cada vez mais digital. Nesse sentido, o Eletronic CRM (E-CRM) poderia ser também uma ótima ferramenta para monitorizar o sentimentos dos fãs online e utilizar as redes sociais e as plataformas online como meio de envolvimento e comunicação, como por exemplo, campanhas sociais de *hashtags* do clube no sentido de fortalecer ainda mais o sentimento de comunidade e ligação clube-adeptos-comunidade (Dehghanpouri et al., 2020; Al-Homery et al., 2023).

Um dos principais fatores para a satisfação do adepto são os resultados desportivos. No entanto, esse fator não pode ser controlado pelo marketing. Parte do trabalho do CRM é minimizar o impacto das derrotas e aproveitar as vitórias para exponenciar a satisfação

do adepto. Para isso, o CRM deve aproximar-se dos adeptos e melhorar todo o envolvimento, tanto nos eventos desportivos quanto online, para garantir uma comunicação constante ao longo de toda a temporada desportiva. Desta forma, seria mais fácil fidelizar e reter os seus sócios, personalizar a oferta, o que poderia aumentar a frequência com que os sócios e adeptos participam nas atividades e adquirem os produtos do clube, aumentando assim a rentabilidade quer pela maximização do ciclo de vida do cliente quer pelo aumento do Customer Lifetime Value (CLV), que estima o valor financeiro total que um adepto/sócio gasta ao longo de sua vida na sua relação com o clube (Payne & Frow, 2005; Kumar & Reinartz, 2011; Roşca, 2017; Nguyen et al., 2020; Kvíčala et al., 2024).

2.3- Comportamento do “Consumidor” e Motivação para a Afiliação

Apoio ao clube

Um dos principais motivos que levam os adeptos a tornarem-se sócios é apoiar o clube do seu coração. Este sentimento está muito relacionado com a lealdade e envolvimento já referidos, impactando a vontade e disponibilidade para investir no clube com a tentativa de fazê-lo crescer ao poder ter voz na direção e no seu rumo (Hill & Green, 2000). Os adeptos têm um certo “direito de propriedade” em relação ao clube pois investem nele emoção, tempo, dedicação e, quando se tornam sócios, investem também dinheiro com o objetivo de formalizar este direito (Margalit, 2008).

Vantagens e benefícios

A vantagem que a literatura considera mais importante para os sócios no momento da decisão da afiliação relaciona-se com os benefícios incluídos, principalmente os de natureza financeira. A comparação entre o investimento efetuado mensalmente ou anualmente com a prioridade e descontos nos bilhetes é o principal motor para a adesão, ou seja, ser sócio é mais atrativo quanto maiores forem os benefícios e vantagens oferecidas e quanto maior for a intenção de participar nas atividades do clube (Dias & Monteiro, 2020).

Transparência

A transparência é um fator fundamental para construir confiança e com isso aumentar o sentimento de comunidade, envolvimento, lealdade e controlo por parte dos sócios e adeptos. Verifica-se que estes são fatores determinantes para a retenção e adesão aos clubes (Silva & Carvalho, 2009; Uhrich, 2020; Foula Kopanidis, 2023; Bauers et al.,2024).

A transparência ocorre principalmente quando o clube expõe as decisões e resultados financeiros, permitindo aos sócios perceber o estado atual e o rumo que os gestores do clube estão a tomar, aumentando assim a confiança na gestão do clube (Silva & Carvalho, 2009; Uhrich, 2020). Os clubes com maior transparência das suas contas têm melhor desempenho tanto económico como desportivo. A confiança passada pela divulgação das informações financeiras de forma clara é essencial para atrair patrocinadores e novos sócios (Silva & Carvalho, 2009). Esta relação verifica-se nos clubes da LaLiga (Espanha), como, por exemplo, o FC Barcelona e o Real Madrid CF, que também têm essa transparência com os seus adeptos e sócios (Sanahuja-Peris & Ginesta, 2024).

Esta abertura e comunicação aberta permite que os sócios se informem e participem ativamente na vida do clube. Quando os sócios percebem que o clube é transparente nas suas decisões, sentem-se mais valorizados e propensos a participar nas decisões, o que também aumenta a confiança e engajamento porque os sócios sentem-se envolvidos e empoderados (Lomax, 2000; Uhrich, 2020; Foula Kopanidis, 2023; Sanahuja-Peris & Ginesta, 2024).

Para finalizar, a transparência contribui positivamente para o número de sócios pois aumenta a perceção de valor na adesão ao clube (Dias & Monteiro, 2020).

Proximidade

A proximidade é fundamental para os sócios na sua ligação com o clube, permitindo que se sintam parte integrante e importante nas decisões e no dia-a-dia do clube nos vários aspectos (Lomax, 2000; Uhrich, 2020; Mastromartino et al., 2020; Varmus et al., 2023; Bauers et al.,2024). Um sócio que se sente importante e que vê a sua opinião a ser

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

valorizada, mais facilmente quer prolongar essa relação. Atualmente, o próprio sócio, através do WOM, incentiva mais adeptos a estabelecer esta ligação, pois vê o valor da adesão como algo maior (Lomax, 2000; Uhrich, 2020; Bauers et al., 2024). A proximidade, é muitas vezes, o resultado prático de outras estratégias já implementadas, como a transparência, a identidade pessoal e social, o sentido de comunidade, entre outras (Silva & Carvalho, 2009; Daniels et al., 2020; Mastromartino et al., 2020; Velicia Martín et al., 2020; Buser et al., 2024).

A proximidade pode ser física ou online na ligação entre clubes e sócios através do contacto direto entre os mesmos, quer nos locais próprios para esses acontecimentos, como por exemplo as assembleias, quer online, no site do clube, nas comunidades existentes, nas redes sociais, etc. Ao facilitar o diálogo e participação, cria-se um maior sentimento de proximidade e ligação entre os sócios e o clube, aumentando o nível de envolvimento e o vínculo mais forte entre eles. Desta forma o sócio sente que não é apenas um espectador e que o seu contributo é mais do que apenas financeiro, a sua opinião é valorizada e pode contribuir para o rumo que o clube pretende seguir (Silva & Carvalho, 2009; Uhrich, 2020; Varmus et al., 2023; Bauers et al., 2024; Sanahuja-Peris & Ginesta, 2024). Isso é algo ainda mais presente em clubes de menor dimensão, onde a proximidade é ainda maior e as barreiras quase nulas (Tyson, 2013).

A proximidade entre sócio e clube também pode ser emocional, muitas vezes ligada ao amor que o sócio tem ao clube e a forma como se identifica com o mesmo (Lomax, 2000; Batra et al., 2012; Machado et al., 2020; Velicia Martín et al., 2020; Buser et al., 2024). O próprio clube tem a capacidade para aumentar ainda mais esta proximidade e ligação, não só pela comunicação e proximidade já referida anteriormente, como também por várias atividades e ligação com toda a comunidade envolvente (Bauers et al., 2024; Buser et al., 2024).

Apesar de não ser participante de forma direta o clube deve fomentar a ligação e comunicação entre sócios. A proximidade entre sócios é fundamental para que o próprio sinta que faz parte de um grupo que tem gostos e ideais em comum e que se juntam com o objetivo comum que é o sucesso do clube. Cabe ao clube criar a plataformas e momentos que facilitem este sentimento de comunidade e interação (Mastromartino et al., 2020; Varmus et al., 2023; Buser et al., 2024; Sanahuja-Peris & Ginesta, 2024).

Redução de barreiras e facilidade de inscrição

Um potencial *painpoint* à adesão de novos sócios são as burocracias e dificuldades no momento da inscrição, sendo muitas vezes necessário, não só a presença física no local de inscrição adequado como uma inúmera quantidade de documentos. Um processo mais complicado e demoroso é uma barreira significativa especialmente para possíveis membros menos identificados com o clube, com menos tempo disponível ou que residam longe do local próprio para inscrição (Sotiriadou et al., 2014; Hambali et al., 2024).

Ao tornar este processo algo mais sistematizado e online, não só se reduz as ineficiências e os erros associados ao comportamento humano, como se simplifica as burocracias e facilita-se o processo de inscrição de novos sócios, aumentando assim o seu número. Um sistema online permite que sejam feitos os registos em qualquer parte do Mundo e em qualquer momento, o que é altamente benéfico para clubes com uma abrangência nacional e global, facilita-se os vários processos relacionados com a validação de dados e as diferentes operações necessárias e automaticamente é melhorada a experiência do sócio, especialmente no momento inicial do contacto (Hambali et al., 2024).

Qualidade do serviço

A qualidade do serviço impacta diretamente a satisfação do consumidor e aumenta a intenção de recompra, a percepção de valor, a identificação e o envolvimento com o clube e com as atividades, impacta positivamente o WOM e por consequência contribui para o aumento da retenção e do número de sócios (Theodorakis et al., 2001; Biscaia et al., 2013; Navarro-García et al., 2014; Pool et al., 2016; Oman et al., 2016 ; Koronios et al., 2019; Min, 2022).

A formação da percepção relativamente à qualidade do serviço tanto pode ser presencial, nos diversos pontos de contacto entre os consumidores e os clubes como online. A qualidade do serviço eletrónico tem um efeito positivo na satisfação dos consumidores. Um website e redes sociais funcionais e com boa qualidade e interação atrai e satisfaz os adeptos, e é um ponto fundamental para reter sócios e atrair novos, pois aumenta a probabilidade de visitar o site e as redes sociais, recomprar de bilhetes e

artigos oficiais do clube e recomendar aos amigos, família e comunidade (Pool et al., 2016).

Se pensarmos no dia de jogo, a forma como os estudos avaliam a satisfação dos consumidores é bastante variada. Existem diferentes critérios sendo os mais consensuais a nível de impacto positivo a qualidade do jogo (qualidade dos intervenientes; resultado), o ambiente no recinto e a qualidade das instalações. Ainda de ressaltar que apesar de não ser unânime, para alguns consumidores, a qualidade dos serviços complementares também impacta positivamente a satisfação (Theodorakis et al., 2001; Biscaia et al., 2013; Navarro-García et al., 2014; Koronios et al., 2019).

Um consumidor “completamente satisfeito” é mais propenso a ser leal, ter um WOM positivo e uma intenção de recompra maior do que um consumidor “satisfeito” (Theodorakis et al., 2001).

Resultados e experiência

O desempenho desportivo e a qualidade da experiência vivida pelos adeptos durante os eventos influenciam diretamente a sua intenção de recompra e a sua predisposição para investir no clube e nas suas atividades. Resultados positivos e experiências enriquecedoras contribuem para um aumento da frequência em eventos, da aquisição de produtos associados ao clube e da disseminação de comunicação boca-a-boca positiva (WOM) (Yoshida & James, 2010; Mastromartino et al., 2020). Este fortalecimento da relação entre adeptos e clube, aliado a uma maior disponibilidade e vontade de investir nessa ligação, potencia a probabilidade de os adeptos procurarem consolidar e prolongar o seu vínculo com a organização, nomeadamente através da formalização da sua ligação como sócios (Yoshida & James, 2010).

2.4- Importância Financeira - Sustentabilidade Financeira

Receita direta dos programas de sócios

As receitas provenientes das mensalidades/anuidades dos sócios geram uma fonte de receita previsível e por consequência facilitam a estabilidade financeira do clube a longo prazo (Tejedor et al., 2019; Dias & Monteiro, 2020; Marčinko Trkulja et al., 2022; Kural

& Özbek, 2023). Os clubes portugueses que pretendem participar em competições profissionais, são obrigados a ter uma sociedade desportiva, geralmente SAD ou em alguns casos SDUQ (Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas), onde os sócios têm o poder de decisão e elegem a direção do clube (Lei n.º 39/2023), sendo o clube normalmente o maior proprietário da SAD. De qualquer modo, é aconselhado a que o clube seja gerido por profissionais de forma a garantir que a participação dos sócios resulta em benefícios económicos reduzindo a importância de outros financiamentos (Nahid Atghia & Nazarian, 2023).

Bilheteiras e consumo de produtos

Os estudos indicam que os sócios por estarem, mais envolvidos e por, normalmente, serem mais leais, estão mais dispostos a investir no clube que a maioria dos adeptos. Este investimento a nível financeiro é feito através de doações, participação nos eventos e aquisição de produtos do clube (Tejedor et al., 2019; Yim et al., 2020; Marčinko Trkulja et al., 2022; Nahid Atghia & Nazarian, 2023; Kural & Özbek, 2023). Os benefícios oferecidos aos sócios focam-se muito no desconto e prioridade em eventos desportivos e nas promoções relacionadas aos produtos dos clubes, dessa forma o próprio clube tenta fomentar esse consumo nos sócios. Outra receita fixa surge da compra dos lugares cativos para a época, esses lugares em vários clubes, como por exemplo o Futebol Clube do Porto, encontra-se destinado de forma exclusiva aos sócios.

Patrocínios e valorização do clube enquanto marca

O número de sócios e o engajamento nas redes sociais do clube aumentam o valor do clube enquanto marca e atrai mais patrocínios (Tejedor et al., 2019; Yim et al., 2020; von Felbert & Breuer, 2020; Majewska & Majewska, 2022). Os canais de comunicação do clube devem ser utilizados para fidelizar sócios e criar comunidades, aumentando o nível de engajamento dos adeptos por exemplo através de conteúdos exclusivos, plataformas próprias e outros benefícios digitais (Fenton et al., 2021; Majewska & Majewska, 2022; Marčinko Trkulja et al., 2022).

Influência nos projetos e estrutura do clube

A influência dos sócios nos projetos dos clubes é vista de duas maneiras, por um lado a vertente financeira que muitas vezes permite aos clubes investir em projetos, como por exemplo, a nível das instalações (Zhang et al., 2018). A “Missão Pavilhão”, lançada por Bruno de Carvalho, em 2014, contava com a doação dos adeptos e caso esse valor fosse superior a 50 euros, receberiam um vale de 24 euros em quotas (para adesão de um novo sócio) e a inscrição do nome no mural do Pavilhão João Rocha (Redacao DN, 2014; *Missão Pavilhão*, 2015). Tal como refere a notícia apresentada pelo DN “(...) Bruno de Carvalho deixou um aviso quanto a uma hipotética falta de liquidez financeira e da consequente necessidade de ajuda por parte dos sócios para evitar uma queda no ecletismo leonino.” Este acontecimento demonstra a importância que os sócios podem ter para os projetos do clube.

Nos clubes associativos sem fins lucrativos, como o Futebol Clube do Porto, os sócios desempenham um papel central na governação, elegendo os órgãos sociais (incluindo o presidente e a direção do clube, nem sempre da SAD). Esta estrutura confere-lhes uma “voz ativa” na definição do rumo estratégico do clube, promovendo modelos de gestão que procuram equilibrar a democracia interna com a eficiência organizacional e a sustentabilidade financeira a longo prazo (Nahid Atghia & Nazarian, 2023; FC Porto – Sócios, 2025). Para que os sócios tenham total consciência do que se passa internamente no clube, o Futebol Clube do Porto, criou o portal da transparência, algo pioneiro em Portugal, assumindo um compromisso de honestidade, integridade e clareza ao publicar informação relevante, aproximando ainda mais o clube dos sócios e adeptos (*Portal Da Transparência*, 2025).

3. Metodologias de Investigação

3.1- Tipo de Estudo

Esta investigação adota, simultaneamente, uma abordagem interpretativista e pragmática. O Interpretativismo defende que a realidade é socialmente construída e, portanto, subjetiva. Uma vez que o objetivo principal é compreender as motivações e perceções dos adeptos relativos à decisão de se tornarem e continuarem, ou não, sócios do clube, esta abordagem faz todo o sentido no contexto da investigação. Já o Pragmatismo é adequado quando se procuram respostas aplicáveis ao contexto real, normalmente combinando diferentes métodos de recolha de dados e de análise. Para além de compreender o ponto de vista dos adeptos e sócios sobre a sua ligação ao clube, o presente estudo também procura dar sugestões e recomendações de como fazer o número de sócios aumentar (Saunders et al., 2019).

Os estudos exploratórios caracterizam-se por aprofundar tema ainda pouco desenvolvido e são recomendados quando se deseja compreender melhor um problema, neste caso, o problema da fidelização dos sócios e adeptos (Saunders et al., 2019).

A investigação foi executada com uma abordagem abductiva, ao combinar a indução e a dedução, intercalando as interpretações feitas aos dados recolhidos com a análise da literatura sobre o tema (Saunders et al., 2019).

A presente investigação adotou a estratégia de estudo de caso único, centrado na análise do Futebol Clube do Porto, com o objetivo de estudar em profundidade as estratégias que estão a ser aplicadas tanto agora como no futuro e os fatores que influenciam os adeptos na decisão de se tornarem ou não sócios, bem como de identificar oportunidades para fortalecer essa relação e aumentar o número de associados. Este tipo de estratégia é benéfico quando se pretende explorar um certo fenómeno em contexto real e específico. A escolha do FC Porto justifica-se pela sua relevância a nível nacional e global, mas também pelo acesso privilegiado a diversas fontes de dados (Saunders et al., 2019).

De forma a realizar uma análise holística foram utilizados métodos qualitativos, num horizonte transversal, típico dos estudos qualitativos, com o objetivo de garantir a profundidade e riqueza da informação. As técnicas de recolha utilizadas foram uma

entrevista semi-estruturada presencial com o Dr. Pedro Bragança (Head of Digital Transformation do FC Porto), de forma a conseguir obter uma visão interna sobre as estratégias que estão a ser utilizadas, perceber o porquê das mesmas e quais são os planos para o futuro. As entrevistas semi-estruturadas permitem obter informações detalhadas, ao estabelecer confiança com o entrevistado, de forma a compreender melhor a sua visão mantendo uma estrutura que pode ser adaptada ao longo da conversa. Também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com sócios 4 do FC Porto e com 4 adeptos do FC Porto, mais uma vez a ideia passa por tentar perceber as principais motivações e sugestões que estes têm relacionados com o tema da investigação. Todas as entrevistas foram analisadas com o auxílio da programa MAXQDA 24 (Anexo A).

Na realização das análises, com o programa MAXQDA 24, foram, inicialmente, separadas as entrevistas por 3 grupos, entrevistas internas, a sócios e a adeptos, e de seguida foram codificadas os excertos das entrevistas com base nos códigos presentes no Anexo A. Após a codificação foram analisados os conteúdos presentes nos diversos códigos, com base na literatura e sempre comparando as estratégias internas com a perceção por parte dos sócios e adeptos, identificando e comparando as diversas opiniões ilustradas com alguns excertos das entrevistas realizadas.

Por fim, foi realizada uma análise qualitativa do atual programa de sócios do FC Porto, comparando com boas práticas de outros clubes, com o intuito de compreender o posicionamento do clube e identificar oportunidades de melhoria.

3.2- Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados

Inicialmente foi realizada a entrevista em profundidade ao Dr. Pedro Bragança, no dia 24 de fevereiro, esta entrevista foi realizada presencialmente e teve a duração de aproximadamente 58 minutos, foi gravada com a obtenção do consentimento por parte do participante, após ser explicado o âmbito e objetivo da mesma e solicitado o consentimento tanto para a participação como para a gravação e utilização dos dados do participante e do conhecimento obtido durante a entrevista. Esta entrevista seguiu o guião (Anexo B) desenvolvido com base nos objetivos de pesquisa e suportado pela teoria apresentada no capítulo anterior. O objetivo com este guião seria obter *insights* relevantes

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

e que explicassem o motivo das estratégias utilizadas pelo FC Porto na sua ligação com adeptos e sócios.

Foram realizadas 4 entrevistas a adeptos do FC Porto que não fossem sócios, entre os dias 4 e 15 de junho, com uma duração média de 20 minutos e que foram conduzidas online através da plataforma Teams e uma presencial (explicação sobre a seleção nos próximos pontos). Mais uma vez todos os participantes sabiam das condições e objetivos da investigação e concederam permissão para a gravação e análise das mesmas, estas gravações foram utilizadas apenas para facilitar a transcrição das entrevistas e foi mantido o anonimato dos seus participantes. Para estas entrevistas foi utilizado o guião (Anexo C) desenvolvido também com base na teoria e de acordo com os objetivos do estudo. Com este guião procurou perceber-se quais as razões para estes adeptos não se vincularem enquanto sócios, ao percebermos o que os afasta dessa condição, qual o seu grau de envolvimento com o clube, qual a sua opinião sobre as estratégias utilizadas e que possíveis alterações seriam vistas como motivantes para a sua associação com o clube.

Foram também realizadas 4 entrevistas com atuais sócios do FC Porto, entre os dias 3 e 9 de junho, com uma duração média de 28 minutos e que foram conduzidas também via online, na plataforma Teams e duas entrevistas presenciais. Tal como nas anteriores, as condições eram do conhecimento dos participantes e a sua gravação foi também autorizada e utilizada com o mesmo objetivo exclusivo, a transcrição. Também foi mantido o anonimato dos sócios. Estas entrevistas foram orientadas com o suporte do guião (Anexo D) desenvolvidos nos mesmos moldes anteriormente referidos. O objetivo com estas entrevistas era perceber o que motivou os sócios oficializarem a sua condição, tentando perceber o que mais valorizam na sua ligação oficiosa com o clube e para termos de comparação também foram questionados sobre o seu grau de envolvimento com o clube, a sua opinião sobre as estratégias utilizadas e possíveis sugestões que aumentariam o valor percebido associado a ser sócio do FC Porto.

Em todas as entrevistas foi mantido um espaço e ambiente cómodo de confiança e que permitiu a todos os entrevistados falar abertamente sobre as suas opiniões e pontos de vista sobre os temas relacionados com o clube.

3.3- Seleção da Amostra

A amostra deste estudo foi selecionada por conveniência, visto que foram tentados contactos, via email, para a participação no estudo, a todos os clube da Liga Portugal bem como a alguns da Segunda Liga. Apesar dos esforços apenas um clube aceitou participar, o Futebol Clube do Porto, nomeadamente através do Dr. Pedro Bragança.

Mais tarde, existiu a tentativa de contactar outros funcionários do FC Porto, com outras funções de forma a obter uma informação mais completa e que pudessem responder à diferença entre a importância do sócios para o clube vs SAD, mas não foi bem sucedida a tentativa.

Para as entrevistas a sócios e adeptos também foram selecionados por conviência, convidados diretamente, pelo investigador, todos os participantes. Segundo Saunders et al. (2019) um estudo de caso único, como é o caso desta investigação deve compreender entre 5 a 25 entrevistas, visto que foram realizadas 8, apesar de estar dentro dos mínimos aceitáveis, seria aconselhável que tivessem sido realizadas mais. Para maior representação, dado o número reduzido da amostra, foram selecionados indivíduos de ambos os sexos, com diferentes nacionalidades, com diferentes idades, e que vivessem a diferentes distâncias do sítio onde são realizadas a maioria das atividades do clube. Apesar de ser uma amostra heterógenea todos os participantes tinham em comum ser sócios ou adeptos do FC Porto.

Entrevistado	Idade	Sexo	Nacionalidade	Residência
Entrevistado 1	60	Masculino	Portuguesa	Lisboa
Entrevistado 2	25	Masculino	Portuguesa	Lisboa
Entrevistado 3	21	Masculino	Congolesa	Porto
Entrevistado 4	24	Feminino	Portuguesa	Porto

Tabela 1- Caracterização dos Adeptos

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Entrevistado	Idade	Sexo	Nacionalidade	Residência
Entrevistado 5	36	Feminino	Portuguesa	Porto
Entrevistado 6	26	Masculino	Portuguesa	Lisboa
Entrevistado 7	25	Feminino	Portuguesa	Porto
Entrevistado 8	22	Masculino	Brasileira	Porto

Tabela 2- Caracterização dos Sócios

4. Análise e Discussão de Resultados

4.1- Fidelização e Relação com o Clube

Lealdade e Fidelização a um clube desportivo

Ao analisar a lealdade dos sócios e adeptos entrevistados, os resultados foram de acordo com o que está descrito da literatura. Tanto os sócios como os adeptos do FC Porto entrevistados em nenhum momento sequer pensa em trocar de clube, mas nem sempre esse fator é suficiente para passarmos da lealdade atitudinal/conativa para a oficialização do adepto enquanto sócio (lealdade comportamental) (Jacoby & Kyner, 1973; Oliver, 1999; Hill & Green, 2000).

O FC Porto atingiu a os 150 mil sócios (12/04/2025) o que se traduz num crescimento de 14,5% em um ano, que foi descrito na entrevista ao Dr. Pedro Bragança como “(...) um crescimento muito significativo, o que eu acho que é a expressão de reconhecimento por parte dos adeptos dum trabalho e de um esforço de aproximação dos sócios em relação à vida do clube. Essa é a melhor demonstração de reconhecimento perante o esforço que temos vindo a fazer em relação à aproximação da vida associativa do clube porque é factual, é objetiva, há mais adeptos a quererem juntar-se ao clube (...)”. Segundo o mesmo, este crescimento é o resultado de uma mudança no FC Porto e que resultou na aproximação dos associados ao clube.

De facto é algo que se percebe junto dos adeptos é que pode existir vontade de se tornarem sócios, porque foi algo em comum a todos os adeptos entrevistados, mas acaba por não se materializar essa vontade principalmente por questões financeiras, justificado por a maior parte dos adeptos entrevistados serem jovens, mas também por sentirem que não iam conseguir aproveitar os benefícios de ser sócio, por estarem pouco ligados às atividades do clube ou por viverem longe do estádio e do pavilhão e por isso toda a questão dos benefícios a nível dos bilhetes acaba por ser um quase insignificante, como se verifica: “A única razão é que morando em Lisboa sensivelmente a trezentos quilómetros pouco ou nada iria usufruir de ser sócio do Futebol Clube do Porto, em termos de acesso aos estádios, pavilhões, museu, etc.”(entrevistado 1).

Já no caso dos sócios existem dois principais fatores apresentados e que estão de acordo com a literatura, são eles a vontade de apoiar o clube e os benefícios associados a

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

ser sócio, e considerando o termo da fidelização descrito na revisão de literatura, percebemos que esta ligação está a ser bem trabalhada (Brennan et al., 2011; Hart, 2015; Dias & Monteiro, 2020). Todos os sócios tinham em comum um familiar que ajudou no processo de tomada de decisão de ser sócio e com quem compartilharam momentos ligados ao clube e que faz parte de si ser sócio do FC Porto e que nenhum sequer tem intenção de o deixar de ser (Daniels et al., 2020; Velicia Martín et al., 2020). Até os sócios que apresentaram os benefícios incluídos como principal motivação, admitiram que mesmo sem usufruírem deles neste momento não cortariam a relação contratual e emocional com o FC Porto.

Tanto os adeptos como os sócios apresentam uma forte lealdade atitudinal, com a intenção de apoiar o clube sem pensar em qualquer outro concorrente, mas apenas os sócios concretizam essa associação formal, através do pagamento de quotas e participação ativa nas atividades do clube, que podemos definir como lealdade comportamental (Jacoby & Kyner, 1973; Oliver, 1999). Esta diferença é explicada pelas barreiras identificadas nas entrevistas com os adeptos, sendo as mais comuns as limitações financeiras e a distância geográfica associada à perceção de baixa utilização dos benefícios oferecidos e que inibem a transição de uma lealdade afetiva para uma ligação oficial (Oliver, 1999). Já nos sócios, não só está presente a vontade de apoiar o clube e a utilidade das vantagens oferecidas, como existe também uma ligação emocional e geracional que apoiam a construção de vínculos duradouros, ou seja, a fidelização é mais provável não só quando existe satisfação, mas também, quando existe um reforço emocional, potenciado pela família e pela participação nas atividades do clube (Brennan et al., 2011; Tachis & Tzetzis, 2015; Hill & Green, 2000).

Amor ao Clube

Ao analisar o termo *Brand Love* no contexto dos clubes desportivos, percebemos que tal como nos outros setores, a forte ligação à marca não está presente em todos os sócios e adeptos e varia consoante cada pessoa (Carroll & Ahuvia, 2006). Através das entrevistas conseguimos verificar isso mesmo, nem todos os adeptos sentem esta ligação e estão dispostos a fazer esforços financeiros e de tempo pelo clube entrando em algum contraste com os sócios, os entrevistados revelaram todos um grande grau de envolvimento

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

emocional pelo FC Porto, mesmo alguns já não investindo tanto na relação (Batra et al., 2012; Daniels et al., 2020; Velicia Martín et al., 2020; Robertson et al., 2022).

Os adeptos entrevistados apresentaram fatores idênticos e que permitem agrupá-los em dois grupos diferentes: “Adeptos que vivem perto, mas menos ligados ao clube” e “Adeptos que vivem longe, mas que sentem forte ligação com o clube”. Estes grupos, apesar de não serem totalmente abrangentes acabam por englobar bem vários dos adeptos que não são sócios.

Ao analisar o primeiro grupo percebemos claramente que sentem uma separação entre eles, adeptos comuns, e os sócios, visto que em ambas as entrevistas foi justificada a falta de ligação com a expressão “não sou fanático” (entrevistado 3 e 4) e existem várias referências ao esforço que não estão dispostos a fazer “isso ocupa muito tempo (...) e também envolve dinheiro” (entrevistado 4) e “não sou fã o suficiente para ser sócio e estar a pagar” (entrevistado 4). Estas declarações revelam uma preocupação com os principais custos associados a ser sócio, tempo e dinheiro e como estes são muitas vezes o entrave à associação. Outro ponto em comum nestas entrevistas, que contrasta com todas as restantes, é o facto de não ter sido mencionado, em nenhum momento, um familiar que também apoie o clube e que influencie a ligação ao mesmo. Este aspeto leva a crer que a ausência de WOM positivo por parte de familiares, assim como a falta de momentos memoráveis partilhados, pode contribuir para um maior desapego emocional em relação ao clube, sobretudo quando comparado com sócios e adeptos que evidenciem esses fatores.

Ao analisarmos o segundo grupo, observamos uma realidade bastante distinta. Existe uma ligação emocional muito semelhante à dos sócios, acompanhada por algum dispêndio de tempo, nomeadamente ao assistirem regularmente aos jogos pela televisão, e também de dinheiro, através da aquisição de produtos do clube. Estes comportamentos contribuem para o fortalecimento da ligação ao clube, mesmo à distância. No entanto, a oficialização do apoio através da associação formal não ocorre, uma vez que não se sentem incluídos nos benefícios oferecidos aos sócios, apesar de ser algo em que pensam com frequência “o problema são quotas e não conseguir usufruir de vários benefícios como bilhetes e outros” (entrevistado 2).

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Os adeptos entrevistados demonstram um forte amor pelo clube, frequentemente associado à influência de familiares que inculcaram esse sentimento desde cedo, sendo algo que também procuram transmitir às gerações futuras. Um exemplo claro desta dinâmica é o relato: “Ela (a filha) foi a primeira saída que teve de casa sem ser para consultas, foi fazer o cartão de sócio ali à loja do Porto. Portanto, nós quisemos, com 15 dias, fazer o cartão de sócio presencialmente e já lhe inculcamos o espírito portista.” (entrevistado 5) Os sócios, em particular, revelam uma grande dedicação, realizando diversos sacrifícios com o objetivo de apoiar e participar ativamente nas atividades do clube desde a compra de bilhetes e produtos oficiais, ao pagamento de quotas e à presença constante nos jogos. Esta dedicação, por vezes, implica abdicar de outros compromissos, como ilustrado na seguinte citação: “Eu lembro-me de andar no secundário e ter um amigo que às vezes saía mais cedo das aulas porque vinha assistir ao jogo do Porto.”. (entrevistado 5)

A análise ao *Brand Love* no contexto dos sócios e adeptos do FC Porto revela diferenças significativas no que diz respeito à intensidade da ligação emocional e aos comportamentos associados a isso. Os adeptos revelam uma relação mais distanciada, quer pelo contexto geográfico, quer por uma menor ligação emocional o que se traduz numa maior dificuldade em manter o compromisso contratual por considerarem os esforços necessários excessivos. As entrevistas com os sócios, em contrapartida, revelaram um amor ao clube profundamente enraizado, cultivado desde a infância e reforçado por tradições familiares como é exemplo: “tinha um ritual com a minha mãe, nós íamos ao shopping comprar uma sandes, comíamos lá na no shopping para fazer tempo, depois irmos para o estádio e depois quando saíamos esperávamos algum tempo para a confusão ir embora e depois íamos para casa.” (entrevistado 5). Estes fatores levam os sócios a fazerem sacrifícios pessoais e financeiros para manter uma participação ativa no clube, comportamentos altamente associados a um amor à marca, neste caso ao clube (Batra et al., 2012; Daniels et al., 2020; Velicia Martín et al., 2020). O *Brand Love* manifesta-se através da paixão, do apego emocional e do investimento contínuo na marca, o que se observa muito mais nos sócios do que no adeptos (Velicia Martín et al., 2020; Robertson et al., 2022).

Identidade pessoal e social

A identidade pessoal e social está fortemente presente num clube como o FC Porto e totalmente enraizado na cidade do Porto. Tal como referido pelo Dr. Pedro Bragança “nós somos orgulhosamente um clube de cidade e região”, a identidade e valores associados ao FC Porto são também um símbolo e representação da população daquela cidade, contudo, não se limitam a essa geografia. Todos os sócios e adeptos do FC Porto entrevistados rapidamente reconheceram e afirmam sentir-se identificados quando confrontados com as expressões e valores do clube, não só na sua ligação com o FC Porto, mas também no seu dia a dia fora do clube (Tajfel & Turner, 1986; Underwood et al., 2001). A construção desta identidade coletiva com valores altamente transferíveis e identificáveis, faz com que ser fã do FC Porto seja parte da forma como o adepto e sócio é visto, do seu *extended self*. Por isso, nos adeptos mais identificados com o clube, as respostas afetivas, psicológicas e comportamentais são mais intensas e consistentes (Lee & Ferreira, 2012; Kural & Özbek, 2023).

No sentido de cada vez mais fomentar esta identidade e ligação não só Clube-Adeptos-Sócios como também entre os próprios fãs e comunidade FC Porto, o clube está a desenvolver uma ecossistema que permita a interligação entre as várias entidades FC Porto, tal como foi referido na entrevista ao Dr. Pedro Bragança: “estamos a trabalhar intensamente na construção do conceito de “Comunidade FCP” que é um conceito de ecossistema de entidades, vamos chamar-lhes assim, que inclui o universo associativo FCP, dos adeptos FCP e dos parceiros”. Esta Comunidade FCP visa facilitar o contacto entre todos os intervenientes, especialmente entre adeptos/sócios de forma a gerar um maior sentimento de pertença e de criar uma ponte para uma maior identidade social partilhada.

Nas entrevistas com os adeptos percebemos que não é necessário o vínculo contratual para existir uma identidade pessoal e social forte, os adeptos do FC Porto sentem-se orgulhosos e identificados com os valores oficiais do clube, como a competência, rigor, ambição e paixão como outros valores intrínsecos associados ao FC Porto como a raça e o querer. Todos estes valores fazem parte da forma como os fãs do clube querem ser vistos e se veem, e é utilizado tanto para se integrarem no grupo de adeptos e sócios do FC Porto como para se diferenciarem socialmente, especialmente em contextos onde predominam apoiantes de outros clubes.

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Nas entrevistas com os sócios os resultados são semelhantes, mas com uma intensidade acrescida dos valores intrínsecos referidos anteriormente, ao longo das entrevistas foi muito referido a “raça” (entrevistado 6,7 e 8) e a expressão “jogador à Porto” (entrevistado 5 e 8) que significa um jogador batalhador, ambicioso, resiliente. “É muito fácil nós vermos um jogador à Porto e podermos a assumir “Este é jogador à Porto” que tem esse espírito e essa garra (...) nem dá para exprimir na realidade, a questão destes valores é algo muito intrínseco, muito nosso, muito característico (...) e até quem não é portista consegue perceber o que é que nós falamos quando dizemos isto” (entrevistado 5). Estes traços são apropriados também pelos sócios, que demonstram absorver e incorporar estes valores na sua própria identidade.

Concluindo, a identidade pessoal e social revelou-se fortemente presente tanto em sócios como em adeptos do FC Porto, embora com nuances diferentes. Ambos os grupos demonstraram identificação com os valores centrais do clube, reconhecendo esses valores como parte da sua forma de estar na vida, confirmando o *extended self* (Machado et al., 2020; Mastromartino et al., 2020). No caso dos sócios essa identificação tende a ser mais intensa, com a utilização de termos como “jogador à Porto” e “raça” que se explica por uma apropriação mais profunda da identidade coletiva, reforçada por uma maior participação na vida ativa do clube e pela maior integração no universo portista (Velicia Martín et al., 2020). Por outro lado, os adeptos, mesmo não sendo sócios, revelam uma forte identificação especialmente quando essa identidade serve como elemento distintivo dentro do grupo (Kural & Özbek, 2023). Ambos os grupos se mostraram disponíveis e interessados em conviver juntamente de outros com o mesmo fator em comum, o amor pelo FC Porto “(...) podem criar aqueles eventos direcionados para toda a gente conviver um pouco. Acho que seria giro para sócios terem tipo, por exemplo, um evento no final de cada época, nem que fosse tipo um convívio mesmo no estádio podia ser tipo uma assim, uma celebração para como forma de agradecimento.”(entrevistada 4). A criação da “Comunidade FCP” surge como uma estratégia importante para reforçar esse sentimento de pertença, potenciando a identidade social, independentemente, de serem ou não associados.

4.2- Marketing de relacionamentos - CRM nos clubes desportivos

A gestão de relacionamento com os clientes (CRM) tem um papel cada vez mais estratégico, com o objetivo de estabelecer relações mais próximas, duradouras e lucrativas com os seus sócios e adeptos. Tal como está descrito na literatura, os clientes mais importantes do FC Porto são os seus adeptos, pela forma como apoiam e suportam o clube através de rendimentos diretos e indiretos (Furuholt & Skutle, 2007).

O CRM colaborativo visa integrar todos os canais de comunicação entre os sócios/adeptos e o clube, nos mais diversos pontos de contacto, de forma a garantir uma experiência coerente e contínua na sua interação, independentemente do canal utilizado. É exatamente isso que o FC Porto procura com, por exemplo, a criação de mais pontos de contacto ao longo do estádio e com a criação do Portal do Sócio, que permite aos sócios tratar, nos vários pontos de contacto físico e analógico, de tudo o que diz respeito ao associativismo. “Há aqui uma ideia de melhorar a experiência do sócios-utilizador e prestar o melhor serviço, entendemos que num clube como o FCP, com a dimensão e o número de associados do FCP, mas também com a dispersão geográfica desses associados, é absolutamente determinante termos uma plataforma digital de disponibilização desses serviços, porque obviamente há um constrangimento gigante em obrigar a deslocação à loja dos associados ou que tenham de exercer essas operações através de pontos de contacto físico.” referiu o Dr. Pedro Bragança.

O CRM analítico também é um dos principais focos do FC Porto a curto-médio prazo, o objetivo passa por criar um ecossistema de dados que permita ter uma “visão 360° dos sócios e adeptos, de customizar cada vez mais a experiência, de segmentar e personalizar a comunicação ao sócio, pensando nos vários pontos de contacto” estes dados podem ser capturados através do Portal do Sócio e da Comunidade FCP onde o sócio pode estabelecer conexões com os seus amigos e família e assinalar quais são as suas preferências, o que permite por exemplo campanhas que de venda de bilhetes a famílias para que possam ter um dia inteiro de FC Porto como por exemplo: pack para a família (inserida no Portal do Sócio) onde na compra do bilhete para o jogo de futebol, é oferecido um bilhete para o andebol (preferência inserida no Portal do Sócio). Através do aumento de dados sobre cada sócio e adepto o FC Porto conseguirá fazer campanhas mais adequadas e certas e personalizadas para cada um. “(...) passamos a ter acesso a dados dos novos sócios ainda mais avançados, temos um potencial de “profiling” dos nossos

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

sócios porque eles passam a dizer-nos quais são as modalidades preferidas, que modalidades acompanham, quais são os seus jogadores preferidos, quais os seus interesses relativos ao clube, se são o matchday, se são as infraestruturas, a transparência, se são as modalidades ou o futebol, a equipa principal, a formação, etc. e isso vai permitir-nos construir uma mensagem complementar com a mensagem global, que é passada a todos os sócios e que é muito importante” (entrevista ao Dr. Pedro Bragança).

O Eletronic CRM também é de grande importância para o FC Porto pois sendo um clube global, permite contactar com os diversos sócios e adeptos presentes em qualquer parte do Mundo. Numa geração cada vez mais digital, as redes sociais, site, portais e comunidades onde o FC Porto se apresenta, acabam por ser o primeiro ponto de contacto e o mais utilizado para comunicar com todos os fãs. “Nós temos neste momento em curso um programa de transformação digital a curto-médio-longo prazo que tem um horizonte de execução de aproximadamente três anos e meio, e que visa reestruturar a presença digital do FCP.” (Entrevista ao Dr. Pedro Bragança). A transformação digital passa por acompanhar as dinâmicas do mercado e as principais tendências nas redes sociais onde se localiza a audiência, criar Portais e plataformas com fins específicos que integrem uma “Super App, que será uma plataforma onde estejam presentes em simultâneo todas as funcionalidades que dizem respeito ao clube” (Entrevista ao Dr. Pedro Bragança).

Em síntese, a análise da estratégia de CRM do FC Porto evidencia um esforço estruturado para reforçar a proximidade e o envolvimento dos seus sócios e adeptos, através da implementação integrada das três vertentes fundamentais do CRM: colaborativo, analítico e eletrónico. O clube tem procurado garantir uma experiência coerente e omnicanal, investir na recolha e tratamento de dados para personalização da comunicação e apostar na transformação digital como forma de acompanhar os novos hábitos de consumo e interação dos seus públicos (Dehghanpouri et al., 2020; Al-Homery et al., 2023). Na entrevista com o Dr. Pedro Bragança foram reveladas estratégias orientadas para o futuro, focadas na tecnologia e personalização nos diversos pontos de comunicação com o Universo FCP. Neste contexto, o CRM surge não apenas como uma ferramenta de gestão, mas como uma filosofia de relação duradoura, com elevado potencial para reforçar a fidelização, aumentar o valor do ciclo de vida do adepto e consolidar a identidade coletiva da comunidade portista (O'Malley & Mitussis, 2002; Payne & Frow, 2005; Tanner et al., 2005; Teo et al., 2006).

4.3- Comportamento do “Consumidor” e Motivação para a Afiliação

Apoio ao clube

O apoio ao clube surge como um dos principais motivos que levam os adeptos a tornarem-se sócios, sendo este um dos momentos em que manifestam a sua vontade e disponibilidade para investir financeiramente no clube (Velicia Matín et al., 2020). Tal investimento visa contribuir para o seu crescimento e garantir uma voz ativa na sua gestão (Hill & Green, 2000). No caso do FC Porto, não é diferente, o aumento significativo do número de sócios surge não só como resposta a uma fase mais exigente vivida pelo clube, mas também como resultado das estratégias adotadas para estreitar a relação com aqueles que o clube considera os verdadeiros “donos”, os seus sócios. Esta ideia está profundamente ligada ao conceito de “direito de propriedade” referido na literatura, segundo o qual os sócios desenvolvem um sentimento de pertença ao investirem no clube em diversas dimensões (Margalit, 2008).

Este “direito de propriedade” é algo que o FC Porto tem procurado afirmar como pilar da sua relação com os associados, sendo central nas ações e estratégias de aproximação. Pode afirmar-se que, ao fomentar este sentimento tanto nos sócios como nos adeptos que se veem como potenciais associados, o clube reforça as motivações para estabelecer e manter esse vínculo contratual. O “direito de propriedade” é algo bastante real sendo o FC Porto enquanto clube, uma associação sem fins lucrativos, e que se rege de como um clube associativo, o clube pertence aos sócios, é gerido de forma democrática onde os sócios expressam as suas vontades por meio de votações nas Assembleias Gerais. Na entrevista com o Dr. Pedro Bragança foi dado bastante destaque a esta questão do associativo e dos “donos do clube” como se pode verificar no próximo excerto “(...) para nós os sócios são os donos do clube (...) nós trabalhamos para os sócios. Há aqui uma relação de “ownership”, digamos assim, dos sócios em relação ao clube que nós queremos incentivar e cultivar na forma como nos relacionamos com os associados e, portanto, isso é uma condição e é uma relação de uma natureza que está muito acima do valor/ potencial financeiro ou do apoio ao clube ou às equipas desportivas, que é muito importante, mas antes de tudo isso está de facto os sócios serem donos do clube.”.

A ligação entre o “direito de propriedade” e os momentos de decisão revelou resultados interessantes: todos os sócios entrevistados afirmaram sentir-se representados

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

nas decisões de administração do clube, mesmo aqueles que não participam diretamente. Em contraste, três adeptos manifestaram sentir-se completamente excluídos, uma vez que, não sendo sócios, não possuem voz ativa nas decisões do clube. Apesar dessa divergência a nível das decisões de administração, tanto os sócios como os adeptos convergem ao sentirem que devia de existir outros momentos onde a sua opinião devia ser ouvida, nomeadamente, em decisões sobre o estádio, equipamentos ou outras “pequenas” decisões onde a voz dos sócios e adeptos pudesse ser considerada, que apesar de já existir alguns desses momentos, como por exemplo, a votação para “Dragões de Ouro” os fãs do FC Porto ainda consideram que é insuficiente.

Assim, percebe-se que, tanto sócios como adeptos, demonstram interesse em participar de forma mais ativa na tomada de decisão. Tendo em conta que o FC Porto “trabalha para os sócios”, a disponibilização de uma gama alargada de oportunidades para essa participação representaria não apenas uma valorização da base associativa, mas também uma estratégia relevante para atrair e fidelizar novos sócios.

Vantagens e Benefícios

De acordo com a literatura os benefícios incluídos, principalmente os financeiros, são o principal motivo para a afiliação (Dias & Monteiro, 2020). O sócio espera obter vantagens e abater parte do investimento efetuado com os benefícios incluídos, nomeadamente com a prioridade e desconto nos bilhetes para os eventos desportivos. Quão mais atrativos forem os benefícios e vantagens oferecidas maior é o valor percebido em ser sócio.

A posição do FC Porto é clara em relação às vantagens de ser associado, para o clube “o principal benefício de ser sócio do FCP é ser sócio do FCP, ou seja, nós não estamos empenhados em fazer com que uma pessoa seja sócia do FCP porque isso representa uma determinada vantagem do ponto de vista económico ou do seu quotidiano” (Dr. Pedro Bragança), ainda assim o clube entende que é algo que o público valoriza e tenta, de certa forma, aceder às suas expectativas. Na entrevista foi referida uma divisão entre 2 grupos de benefícios, o primeiro diz respeito à relação Sócio-Clube, onde estão presentes as prioridades e descontos dos bilhetes, e promoções em merchandising e noutros serviços do clube. O segundo grupo tem a ver com o “FC Porto Partners Club”, onde “o caminho para percorrer ainda é longo, sobretudo a construir uma base num verdadeiro programa

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

de loyalty e fidelização”, onde os benefícios incluídos estejam presentes no quotidiano de cada sócio. A estratégia passa por criar uma conta corrente dos sócios que podem ser usados em produtos e serviços do clube, onde essa conta aumenta através de ações nos diversos parceiros.

Como já foi referido anteriormente, os adeptos consideram que os benefícios incluídos não são suficientemente atrativos, pelo pouco interesse nas atividades do clube ou pela dificuldade em usufruir dos mesmos. Este sentimento é em parte compartilhado pelos sócios, de facto seria possível incluir alguns novos benefícios que aumentassem a perceção de valor.

Os principais benefícios discutidos ao longo das entrevistas focam-se em 4 temas principais: atividades do clube, proximidade com o clube a atletas, conteúdos exclusivos, parcerias. Algo comum a várias entrevistas era a vontade de existir a oferta de um bilhete por época, isso seria uma forma de recompensar os sócios pela sua ligação ao clube, permitindo o acesso a um jogo (à escolha do clube). Algo também bastante referido foi o desejo de comunicar de perto com os seus ídolos das mais diversas modalidades, existirem pequenos eventos ou sorteios em que um conjunto de sócio poderia interagir com um ou mais jogadores, de forma a criar ainda maior ligação entre jogadores e sócios, que seria benéfico para os 3 envolvidos (Clube-Sócio-Jogador). Alguns fãs que vivem longe das atividades do clube também referiram que algo que os poderia atrair era existir conteúdos exclusivos para sócios, esta seria outra maneira de aumentar a proximidade e ligação, mantendo a exclusividade e vantagem para quem é sócio, deste modo até os sócios correspondentes (sócios que residem a +150km do Porto) conseguiriam beneficiar de algumas das vantagens. Para terminar e no seguimento do “FC Porto Partners Club”, outro benefício referido foi a promoção juntamente com a sporttv (canal que transmite os jogos do FC Porto) para sócios, reduzindo assim o preço de adesão ao canal desportivo.

Transparência

A transparência organizacional tem um papel fundamental na construção de confiança entre clubes e stakeholders, em especial com os seus sócios e adeptos. Ao aumentar a transparência e, por consequência, a confiança, o FC Porto fortalece o sentimento de pertença, da lealdade e do envolvimento com o clube, que são fatores fundamentais para

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

a retenção e adesão de novos sócios (Silva & Carvalho, 2009; Uhrich, 2020; Foula Kopanidis, 2023; Bauers et al., 2024). Ao manter esta abertura com os seus associados, o FC Porto tenta aumentar o empoderamento dos seus sócios, e torna-os mais confiantes e participativos das decisões aplicadas pelo clube (Silva & Carvalho, 2009; Uhrich, 2020). Nesse sentido, em setembro de 2024, o FC Porto criou o Portal da Transparência (*FC Porto - Notícias - Portal Da Transparência Já Disponível*, 2024), com o objetivo de “responder perante os associados e este compromisso com a transparência tem tudo a ver com isso, com a obrigação que nós sentimos de dar conhecimento, de dar resposta com informação de qualidade sobre o que é que fazemos, é uma questão de escrutínio e de um patamar de exigência que o clube enquanto organização tem de se colocar à luz dos princípios corporativos, de organização que devem reger qualquer organização, ainda mais uma organização associativa em 2025.” (Dr. Pedro Bragança). O Portal da Transparência é uma plataforma que permite ao FC Porto disponibilizar “informação de qualidade em primeiro lugar aos associados, em segundo lugar os investidores e depois aos adeptos e comunidade que acompanha estes temas e possa estar interessada.” (Dr. Pedro Bragança), sendo FC Porto o clube pioneiro em Portugal com uma medida que procura cultivar a cultura de transparência nas organizações desportivas.

Esta medida colocou o FC Porto como o 1º clube português, segundo o ranking da Sport Integrity Global Alliance (SIGA), a nível da transparência organizacional, operacional e financeira. Apesar de ser o clube português com melhor classificação, o FC Porto apresenta-se em 46º entre cerca de 650 clubes europeus, e em 169 da tabela que inclui também diferentes federações e ligas de vários desportos.

O Portal da Transparência é dividido em 6 áreas: Pessoas, Jogadores, Contratos, Finanças, Sustentabilidade e Canal de Denúncias. E apesar do Portal estar aberto ao público, os sócios têm acesso antecipado e às vezes restrito, a informação que acaba por cumprir o objetivo do “Empowerment” da condição de sócio.

Ao analisar as entrevistas com adeptos e sócios percebemos bem a diferença a nível de acessos e de satisfação e envolvimento desta medida. Metade dos adeptos não estava a par deste Portal, nem se sentiu que esta medida impactasse a sua vontade de ligação e envolvimento com o dia a dia do clube. Já para os sócios, esta foi uma medida importante no sentido de terem acesso a informação que desejavam e que outrora só era especulativa e disponibilizada através dos jornais. Nesse sentido, o Portal da Transparência esclareceu

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

os sócios de algumas medidas e contratos feitos pelo clube, desassociando o FC Porto de algumas práticas suspeitas do passado, por exemplo a nível das comissões dos agentes nas contratações. Na visão dos sócios, esta cultura de transparência imposta no clube desde a chegada da nova direção permite aos sócios “saber exatamente está acontecendo dentro do clube, ou seja, deixa-nos estar a par do que se passa internamente” (entrevistado 8) e “Acabam por aproximar os adeptos do clube, quase como se estivessem a participar no dia a dia.” (entrevistado 7).

Proximidade

A proximidade entre um clube e os seus sócios e adeptos pode-se dar em diversas dimensões, como referido anteriormente, pode surgir através da transparência, da comunicação, do sentido de comunidade, da aproximação entre Sócios-Adeptos-Atletas e contribui para um maior sentimento de pertença, de “empowerment”, de valor enquanto sócio, de ligação emocional e de maior envolvimento nas atividades e momentos de decisão do clube (Silva & Carvalho, 2009; Daniels et al., 2020; Mastromartino et al., 2020; Velicia Martín et al., 2020; Buser et al., 2024).

O FC Porto tem desenvolvido diversas estratégias para reforçar a proximidade com os seus sócios e adeptos, reconhecendo que esta ligação é fundamental para criar um sentimento de pertença e envolvimento ativo na vida do clube (Lomax, 2000; Uhrich, 2020; Bauers et al., 2024). Através da criação de canais de comunicação direta, como o Portal da Transparência, como o projeto da Comunidade FCP, como o projeto Lucky Fans e com uma presença digital dinâmica nas redes sociais, o clube facilita o diálogo e a participação dos seus associados, fazendo-os sentir que a sua opinião é valorizada e que têm um papel na definição dos rumos estratégicos (Lomax, 2000; Mastromartino et al., 2020). Com estas estratégias o FC Porto procura “passar essa mensagem de aproximação dos associados à vida mais interna da organização” (Dr. Pedro Bragança) no sentido aumentar o compromisso e a lealdade dos seus sócios, e através do WOM positivo, promover o clube e atrair novos sócios, aumentando o sentido de comunidade e tornando-os parceiros ativos no sucesso do clube. Desta forma a proximidade física e digital acaba por se revelar também uma proximidade emocional ao alimentar o orgulho e o amor pelo

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

clube (Silva & Carvalho, 2009; Uhrich, 2020; Varmus et al., 2023; Bauers et al., 2024; Sanahuja-Peris & Ginesta, 2024).

Os adeptos e sócios entrevistados demonstraram total concordância neste parâmetro, a proximidade é de facto bastante importante para os fãs do clube, e deve ser cada vez mais explorada, quer a nível online como presencial, ao longo das entrevistas foram apresentadas diversas medidas que aumentariam este sentimento de proximidade, satisfação e envolvimento com o clube. A nível online os fãs do FC Porto gostariam de ter maior acesso ao background e quotidiano dos seus atletas e funcionários do clube, e conhecer os atletas fora do contexto treino/jogo. Presencialmente os fãs do FC Porto anseiam ter mais momentos de contacto com o presidente, com os atletas, com outros fãs, através de eventos por todo o país, nas diversas casas de apoio ao FC Porto, no estádio, no centro de treinos, no pavilhão, nas instalações FC Porto. Os adeptos e sócios do FC Porto querem fazer parte do dia a dia do clube, conhecer as pessoas que estão presentes no clube do seu coração, sentir que a sua voz é ouvida e que a sua presença é importante. Foram sugeridas diversas dinâmicas que aproximassem os atletas dos sócios, e se essas dinâmicas são importantes para os sócios, são também bastante significantes para os atletas quando sentem que são reconhecidos, como está demonstrado neste dois excerto da entrevista com a entrevistada 5, que não só é sócia como também é atleta do FC Porto “às vezes ando aqui pelas mediações, vou ao shopping e as pessoas dizem: “é a nossa campeã, força”, ou seja, que as pessoas identificam-me como atleta do Porto como referência, no desporto adaptado. Isso é muito giro, lá está e acho que isso também tem muito a ver com o trabalho de marketing” e “mas o que me emocionou mais foi quando nós íamos a sair e passar pela zona onde estão os adeptos e a malta levantar-se e aplaudir-me a mim e ao David, que éramos os 2 que íamos aos jogos e a aplaudir-nos e sentir aquele orgulho por parte dos adeptos em relação a nós, nós sabemos quem vocês são e nós estamos com vocês.”.

Como observado, a relação entre o FC Porto com seus sócios e adeptos é um elemento importante para fortalecer a identidade do clube, a adesão e a lealdade em torno da equipa. As estratégias implementadas mostram um esforço claro em abrir canais de comunicação e promover a proximidade entre o clube e os associados. Este esforço é reconhecido pelos próprios sócios, que demonstram vontade em participar mais ativamente na vida do clube, tanto online como presencialmente. A ligação emocional gerada por esta proximidade vai

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

para lá do apoio desportivo, é um verdadeiro laço de pertença, reconhecimento e orgulho, algo que beneficia não apenas os sócios e adeptos, mas também os próprios atletas e clube.

Redução de barreiras e facilidade de inscrição

A experiência inicial no processo de adesão é um fator determinante para a decisão de se tornar sócio de um clube. Quando este processo é marcado por burocracias excessivas ou pela necessidade de presença física, pode tornar-se um verdadeiro obstáculo, sobretudo para adeptos mais distantes geograficamente ou com disponibilidade reduzida. Ao facilitar a inscrição enquanto sócio de o clube aumenta-se assim a probabilidade de aumentar também o número de sócios, uma vez que se o adepto quer tornar-se sócio e ele encontra logo uma diversidade de problemas ou dificuldade em concluir essa ação, é mais provável que ele desista dessa ideia (Sotiriadou et al., 2014; Hambali et al., 2024).

Nas entrevistas foi referido o problema da distância geográfica que separa alguns adeptos do estádio, para além disso foram verificados dois casos em particular que levantaram algumas questões: “Ela (filha) foi a primeira saída que ela teve de casa sem ser para consultas, foi fazer o cartão de sócio ali ao à loja do Porto. Portanto, nós quisemos com 15 dias e fazer o cartão do Porto presencialmente e já lhe inculir o espírito portista.” (Entrevistada 5) e “eu sei porque houve um caso até de uma pessoa recentemente que me estava a dizer que sempre foi sócia, mas que depois foi para a faculdade e passou por tempos muito difíceis e deixou de pagar as quotas (...) ele pediu encarecidamente para serem perdoados os anos passados (...) e disseram não, não há nada a fazer, tem que pagar e acabou.” (Entrevistada 5)

Ao analisar estes dois testemunhos percebemos que existem duas vontades muito interessantes, querer que o filho/a seja sócio/a desde a nascença e querer voltar a ser sócio após ter deixado de o ser. Com isto contrastam os possíveis problemas burocráticos e algumas barreiras difíceis de contrariar, para ser sócio era preciso fazê-lo presencialmente e com a apresentação de vários documentos, que para recém-nascidos pode ser complicado e a dificuldade que é voltar a ser sócio após não ter sido possível pagar as quotas antigas.

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Para gerir a relação entre clube e os seus sócios e, no caso das burocracias, resolver os problemas referidos anteriormente e até facilitar a inscrição de sócios que se apresentam longe do clube ou que o preferem fazer de forma mais automática e online, o FC Porto lançou em fevereiro de 2025, no dia da entrevista com o Dr. Pedro Bragança, o Portal do Sócio, já falado anteriormente, mas que a nível das burocracias e barreiras foi fundamental também. A partir desse momento foi possível fazer a inscrição totalmente online, o que permitiu também uma abertura a nível internacional, contribuiu para uma maior autonomia, contrastando com imensa burocracia imposta anteriormente e lançou juntamente com o Portal dois novos programas: “Primeira Identidade” e “Voltar a Casa”.

A Primeira Identidade permite aos pais oficializar os seus bebés recém-nascidos enquanto sócios do FC Porto, mesmo antes de terem cartão de cidadão, quebrando a antiga rigidez administrativa.

“Primeira Identidade que permite que se faça sócio à nascença, era algo que acontecia de forma informal mas que era uma vontade muito grande dos sócios do FCP que queriam que os sócios fossem sócios à nascença, aliás há um cântico do FCP que diz isso mesmo, e portanto queríamos dar forma a essa vontade dos sócios do FCP permitindo que a qualquer hora independentemente do local de nascimento qualquer um podia se tornar sócio através de um processo simplificado para admissão de sócio ainda antes do registo do Cartão de Cidadão, queremos muito facilitar a adesão ao clube dos mais jovens e ainda mais facilitar dos recém nascidos, que tem do ponto de vista jurídico uma complicação que faz com que entregue os seus dados obrigatórios na mesma, o que há aqui é um estado provisório mas o objetivo é claro, trazer mais adeptos para dentro do clube fazendo-os sócios.” (Dr. Pedro Bragança)

Voltar a casa também foi outra das estratégias implementadas e que permitem que antigos sócios recuperem o seu número de associado e a sua ligação ao clube, sem burocracias e justificações formais.

“É uma prioridade para nós a recuperação de sócios que perderam a ligação ao clube por motivos de diversa natureza, nós temos consciência que há aqui muito *churn* na relação associativa, queremos reduzir essa taxa de abandono e queremos através de um programa que lançamos hoje que se chama “Voltar a casa” o regresso à vida ativa associativa do clube de sócios que perderam essa ligação.”. (Dr. Pedro Bragança)

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Concluindo, facilitar o processo de adesão ao remover barreiras à entrada de novos sócios, especialmente num contexto cada vez mais digital e sendo o FC Porto um clube globalizado, demonstrou-se uma ótima estratégia ao responder de forma positiva com soluções para problemas identificados pelos seus fãs, como o Portal do sócio e os programas Voltar a Casa e Primeira Identidade (Hambali et al., 2024). Estas iniciativas não só simplificam procedimentos como também reforçam a ligação emocional e contínua dos adeptos, sendo possível retornar a ser sócio e inculcar desde tenra idade o espírito e a cultura FC Porto.

Qualidade do serviço

A qualidade dos serviços prestados por um clube desportivo, tanto no plano físico como digital, é um dos principais fatores que influenciam a satisfação dos seus sócios e adeptos, com impactos diretos na lealdade, intenção de recompra, envolvimento com o clube e recomendação junto de terceiros. Ao analisarmos o contexto do FC Porto podemos separar os serviços entre dois momentos, o “*matchday*” e os serviços prestados diariamente (Theodorakis et al., 2001; Biscaia et al., 2013; Navarro-García et al., 2014; Pool et al., 2016; Oman et al., 2016; Koronios et al., 2019; Min, 2022).

A qualidade do serviço no *matchday* representa um dos momentos mais significativos, funcionando como um ponto de contacto crucial entre clube e adepto. A qualidade associada a este serviço depende bastante da qualidade do jogo e das infraestruturas e do ambiente, estes três pontos devem ser ampliados com serviços complementares de forma a oferecerem a melhor experiência possível para o espectador (Theodorakis et al., 2001; Biscaia et al., 2013; Navarro-García et al., 2014; Oman et al., 2016 ; Koronios et al., 2019). Ao pensarmos num clube desportivo percebemos o quão importante é a satisfação dos seus sócios e adeptos em dia de jogo, para que exista uma repetição nestas ações que são cruciais para o clube e para os seus fãs a nível do envolvimento e ligação emocional (Theodorakis et al., 2001). Fora do contexto de jogo, os serviços de apoio aos sócios e adeptos e a presença nas redes sociais do clube ganham grande importância e têm sido um ponto de alto investimento do clube.

A qualidade do serviço apresentado é algo de grande foco do clube como se percebe por estes excertos da entrevista com o Dr. Pedro Bragança: “A nossa prioridade neste

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

momento é serviço, melhorar a experiência do sócio e do adepto no dia de jogo como um todo.”; “A nossa prioridade neste momento é serviço, melhorar a experiência do sócio e do adepto no dia de jogo como um todo.”; “Há aqui uma ideia de melhorar a experiência do sócios-utilizador e prestar o melhor serviço, entendemos que num clube como o FCP, com a dimensão e o número de associados do FCP”; “E, portanto, neste momento a nossa prioridade é prestar um serviço mais qualificado, instalámos nesta época extensões da loja do associado”.

Como se pode verificar a qualidade dos serviços prestados é algo para qual o FC Porto trabalha diariamente. Em dia de jogo, existe uma ideia que passa por melhorar os programas de animação e “*food and beverage*” de forma a trazer os adeptos e sócios mais cedo para o recinto do estádio, de forma a criar um ambiente mais envolvente e que não se resume apenas ao evento do jogo. Para que exista estes momentos duradouros e prazerosos o FC Porto percebe que tem de funcionar como pivô na tentativa de melhorar as acessibilidades ao Estádio do Dragão e ao Dragão Arena, otimizar os acessos aos recintos desportivos, por exemplo através da introdução do cartão de sócio digital que agiliza o processo de entrada no estádio, e o oferecer um serviço de excelência quer à volta do recinto quer durante o jogo “estamos a trabalhar para a próxima época junto dos parceiros que têm a seu cargo a exploração das bancadas e dos bares a partir de 2025/26 para oferecer uma experiência completamente renovada aos adeptos do FCP” (Dr. Pedro Bragança). Os serviços extracampo também têm sido melhorados através de uma presença digital dinâmica e consistente ao longo de toda a época e de vários programas e estratégias já referidos ao longo desta investigação e que buscam melhorar o serviço fornecido a todos os sócios e adeptos, oferecendo uma experiência 360° em que o fã do FC Porto consegue todos os dias e a qualquer momento, ter acesso a conteúdos relacionados ao clube.

Mais uma vez percebe-se que o FC Porto reconhece os problemas e está a tentar resolvê-los visto que os principais *painpoints* apresentados nas entrevistas relacionados com a experiência estão ligados à difícil acessibilidade em dia de jogo, tanto no acesso às imediações dos recintos desportivos, como aos próprios recintos desportivos. Ainda assim a experiência foi vista tanto pelos adeptos como pelos sócios como positiva e existe a vontade de manter uma certa continuidade em frequentar as atividades do clube. Quanto ao nível dos serviços online, só existiram algumas sugestões a nível dos conteúdos

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

exibidos nas redes sociais, mas ainda assim existe uma satisfação com os serviços apresentados.

No ponto da qualidade dos serviços, e como foi mencionado pela entrevistada 5, o FC Porto está a fazer um grande trabalho a nível das pessoas com necessidades especiais, tendo sido condecorado em 2022 com o Prémio Responsabilidade Social pela iniciativa Audiodescrição: Um Relato Inclusivo. Tiago Gouveia, diretor de marketing do FC Porto disse na altura em declarações à Liga Portugal “Queremos que, cada vez mais, todos os nossos adeptos possam ter a melhor experiência de jogo, independentemente das suas necessidades. Queremos que se sintam todos iguais dentro do estádio e usufruam da melhor forma dentro do estádio”, o que demonstra bem as intenções do clube em melhorar a experiência para todos os adeptos sem discriminação. Ainda assim a entrevistada 5 apresentou algumas falhas no serviço afirmando que os lugares disponíveis para as pessoas com mobilidade reduzida eram os “piores do estádio” e complementou dizendo que isso reduz a sua vontade de ir aos jogos especialmente com condições climáticas adversas.

Em suma, a qualidade dos serviços prestados pelo FC Porto revela-se um elemento central na construção da satisfação e lealdade dos seus sócios e adeptos, refletindo-se na intenção de permanência, participação ativa, recomendação do clube e afiliação (Theodorakis et al., 2001; Biscaia et al., 2013; Navarro-García et al., 2014; Oman et al., 2016; Koronios et al., 2019). Existe um esforço contínuo para melhorar as experiências tanto em dia de jogo como no quotidiano do clube, independentemente de ser físico ou digital. O clube demonstra consciência dos principais desafios e procura respostas concretas para os ultrapassar. Ainda que persistam pontos a otimizar, especialmente no que diz respeito à acessibilidade e à experiência de pessoas com mobilidade reduzida, é evidente o compromisso do FC Porto em oferecer um serviço mais inclusivo, completo e orientado para todos os sócios e adeptos.

Resultados e experiência

No contexto do FC Porto, o desempenho desportivo aliado à qualidade da experiência proporcionada durante os eventos tem um papel fundamental na construção e fortalecimento da relação entre o clube e os seus sócios e adeptos. Os resultados

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

desportivos positivos, combinados com vivências enriquecedoras no estádio e nas várias iniciativas do clube, estimulam não só a frequência dos adeptos aos jogos e a aquisição de produtos oficiais, mas também fomentam o WOM positivo que amplia a comunidade portista, reforçando a intenção dos adeptos para investir emocional e financeiramente no clube, aumentando a probabilidade de formalizarem essa ligação por meio da adesão como sócios, consolidando assim o seu compromisso e envolvimento a longo prazo (Yoshida & James, 2010; Mastromartino et al., 2020).

Ao analisarmos o contexto desportivo do FC Porto neste ano e também em concordância com as entrevistas, os resultados desportivos foram abaixo do esperado, o que diminuiu a satisfação dos sócios e adeptos do clube. Ainda assim e contrariando a literatura já verificamos que o número de sócios aumentou, provavelmente associado aos diversos fatores já discutidos anteriormente. O que levanta a questão: serão os resultados desportivos o ponto mais fundamental para a satisfação dos adeptos ou, dada toda a reformulação feita a nível de direção, está a ser dado um voto de confiança por parte dos sócios e adeptos? É uma questão que só poderá ser respondida ao analisar os dados das próximas épocas.

Apesar dos resultados mais negativos, o esforço aplicado para melhorar os serviços parece estar a ser bem sucedido no sentido de todos os sócios e adeptos que frequentaram o Estádio do Dragão ou o Dragão Arena estão satisfeitos com a experiência.

Apesar dos resultados desportivos menos positivos, o FC Porto tem conseguido reforçar a ligação emocional com os adeptos através da melhoria da experiência global, demonstrando que a *customer experience* e a valorização da marca podem mitigar os efeitos de ciclos competitivos menos favoráveis. A evolução positiva no número de sócios reflete uma estratégia eficaz de fidelização e lealdade, sugerindo que a satisfação dos adeptos está a ser influenciada por um conjunto mais amplo de fatores do que apenas o desempenho em campo.

Análise comparativa do atual programa de sócios do FC Porto

O atual programa de sócios do FC Porto oferece como vantagens o direito de voto para sócios há mais de um ano, prioridade e descontos nos bilhetes e na possibilidade de adquirir o Lugar Anual, promoções exclusivas, preços e condições especiais no museu e

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

na loja, desconto nas mensalidades das escolas Dragon Force, e vantagens na rede de parceiros FC Porto (Anexo E).

O FC Porto divide os seus sócios entre por idades podendo ser Séniores (18+ anos), Júniores (10-17 anos) ou Infantis (0-9 anos) variando consoante a idade o preço da jóia e da quota mensal. Caso o sócio viva a mais de 150km da cidade do Porto é considerado Sócio Correspondente, o que faz variar também o preço da jóia e da quota. Para todos os sócios independentemente da idade e do local de residência o preço do cartão é constante (Anexo F).

Ao compararmos o programa de sócios do FC Porto com os seus principais concorrente Sporting CP e SL Benfica percebemos que quase todos têm os mesmos benefícios incluídos, os principais destaques e diferenças vão para o número de parceiros que o SL Benfica tem em comparação com os outros, mesmo sabendo que o FC Porto está a criar a Comunidade FCP que vai procurar também investir mais nas vantagens com parceiros; o Sporting CP tem um foco especial na criação de eventos e experiências exclusivas, que o FC Porto está a implementar também com programas como o Lucky Fan; o FC Porto destaca-se por valorizar a democracia ao implementar um sistema de votos nas Assembleias Gerais de 1 sócio=1 voto, o que não acontece nos outros clubes, onde de acordo com o tipo de sócio e com a duração dessa associação, os sócios ganham mais peso nas votações.

Ao analisarmos as vantagens e as características de cada programa percebemos que o FC Porto não procura dar vantagens aos sócios premiando a fidelização e a lealdade, em contrapartida procura estabelecer um programa que valoriza todos os sócios de igual forma, também existem indícios que está a olhar para os concorrentes numa perspectiva de Benchmarking aprimorando-se nos pontos em que cada um dos concorrentes se destaca.

Se compararmos os escalões que cada programa tem também percebemos que existe um especial cuidado para com os sócios, o FC Porto é dos 3 o que apresenta as quotas mais baixas, de destacar que sócios até aos 9 anos não pagam, o que não acontece nos outros clubes e que tem especial atenção também com os sócios que vivem mais longe, os chamados Sócios Correspondentes, que o Sporting CP não apresenta, e que o SL Benfica só permite a partir dos 18 anos e com quotas muito superiores a nível de valor.

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Estas razões podem justificar porque o FC Porto conseguiu cumprir com o objetivo proposto de alcançar o número 150000 de sócios.

5. Recomendações

Neste capítulo seram apresentadas algumas recomendações com o intuito de aumentar ainda mais o valor percebido de ser sócio do FC Porto de acordo com alguns pontos fundamentais na vida do clube, sem em nenhum momento desviar das intenções do FC Porto e tendo como ponto de partida ideias próprias focadas em problemas analisados anteriormente.

5.1- Alteração ao Atual Programa de Sócios

Fomentar a tradição familiar

Como descrito anteriormente, a existência de uma tradição familiar associada ao clube reforça significativamente a ligação afetiva e aumenta a probabilidade de fidelização. A transmissão familiar do gosto e dos valores do FC Porto, bem como a partilha de momentos em família relacionados com o clube, contribuem positivamente para o desenvolvimento do *Brand Love*, da lealdade e do envolvimento dos adeptos. Assim, recomenda-se a oferta do primeiro ano de quotas, da jóia e do cartão de sócio aos adeptos que se associem com a presença ou ligação a um familiar já sócio do clube.

5.2- Novas Vantagens e Benefícios

Conforme analisado no capítulo anterior, os benefícios e vantagens associados ao estatuto de sócio constituem um dos principais fatores motivacionais para um adepto formalizar essa ligação. Quanto mais relevantes e atrativos forem os benefícios oferecidos, maior será o valor percebido e, conseqüentemente, mais provável será a transição da lealdade atitudinal, expressa na vontade de se tornar sócio, para a lealdade comportamental, materializada na oficialização dessa decisão.

Nova vantagem para o sócio correspondente

Sendo este tipo de sócio um potencial grupo de interesse para o clube, dado o vínculo emocional que mantém com o FC Porto, mesmo à distância da vida ativa do clube, e

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

considerando que, apesar da vontade de associação por parte destes adeptos, os benefícios oferecidos são apontados como o principal obstáculo à formalização dessa ligação, recomenda-se que o clube ofereça a cada sócio correspondente, por época, um bilhete para um jogo das modalidades ou uma visita ao museu. Esta medida, de baixo custo para o clube, poderá reforçar o sentimento de orgulho, pertença e reconhecimento por parte destes sócios.

Alterações ao Lugar Anual

Sendo o Lugar Anual uma fonte de grande importância financeira para o clube, ao permitir a arrecadação de receitas significativas e ao contribuir para a maior ocupação do estádio em diversos jogos, seria pertinente considerar alterações que reforcem a identificação emocional e o prazer da sua posse por parte dos sócios. Trata-se, afinal, de um benefício exclusivo, e como tal, deve refletir esse caráter distintivo.

Neste sentido, propõe-se a alteração da designação “Lugar Anual” para “Segunda Casa”, conferindo-lhe um caráter mais íntimo e emocional, em sintonia com a paixão e dedicação dos sócios pelo clube. Esta mudança visa também reforçar o sentimento de pertença, algo especialmente valorizado no contexto da fidelização e aquisição de bilhetes anuais.

Adicionalmente, sugere-se a personalização de cada lugar, promovendo o sentimento de propriedade já abordado anteriormente, com impactos positivos na relação e orgulho dos sócios relativamente ao clube. Para tal, recomenda-se a colocação de uma pequena chapa metálica identificativa, com o número de sócio correspondente, fixada em cada lugar atribuído. Esta proposta encontra-se exemplificada na imagem presente no Anexo G.

Participação em novas votações

De acordo com os dados recolhidos nas entrevistas, os sócios e adeptos manifestam vontade de participar de forma mais ativa nas decisões do clube. Essa participação contribuiria para reforçar o sentimento de voz ativa e dar corpo à imagem que o FC Porto deseja transmitir, que os sócios são “os donos do clube”.

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Neste sentido, propõe-se a criação de novos momentos de votação, de forma a valorizar a vida associativa e aumentar o valor percebido de ser sócio. Um exemplo concreto seria a votação anual do terceiro equipamento oficial da equipa principal, a partir de um conjunto de opções previamente definidas. Para além de promover o envolvimento, esta iniciativa poderia aumentar a satisfação em relação a um dos símbolos do clube, que é também um dos produtos mais vendidos nas lojas oficiais.

Parceria com a sporttv

No âmbito do programa FC Porto Partners Club, propõe-se o estabelecimento de uma parceria com a sporttv, canal que detém os direitos de transmissão da maioria dos jogos do clube. Esta parceria poderia traduzir-se na criação de um plano mensal ou anual, em regime de pay-per-view personalizado, destinado exclusivamente a sócios.

Mediante o pagamento de uma quantia reduzida, os sócios teriam acesso apenas aos jogos em que o FC Porto participa, tornando a experiência mais acessível e vantajosa. Considerando que grande parte dos adeptos já recorre à sporttv para assistir aos jogos, esta parceria poderia representar um forte incentivo à adesão ao estatuto de sócio, enquanto fortalece o valor percebido da associação ao clube.

5.3- Novos Eventos e Atividades

Os eventos e atividades promovidos pelo clube constituem momentos privilegiados de ligação e proximidade com os seus fãs, contribuindo significativamente para o reforço do sentimento de comunidade e da identidade social partilhada. Adicionalmente, foi identificado, nas entrevistas realizadas, um claro desejo por parte dos sócios e adeptos do FC Porto de terem mais oportunidades de contacto direto com os atletas e de participação no quotidiano do clube, fortalecendo assim o sentimento de participação na vida ativa do clube.

“Dia à Porto”

O “Dia à Porto” seria um evento mensal de convívio entre sócios, adeptos e o clube, com atividades promovidas em parceria com as diferentes casas de apoio espalhadas pelo país. Esta iniciativa permitiria ao clube deslocar-se às várias regiões, envolvendo-se diretamente com a sua massa associativa local, através da presença de elementos da direção e de atletas em momentos de proximidade e celebração.

Para além do reforço da ligação afetiva, este evento seria também uma oportunidade para promover os valores e a identidade do FC Porto, incluindo elementos culturais e simbólicos do clube e da cidade, como por exemplo, gastronomia típica, música ou tradições locais, tornando cada edição única e enraizada no espírito portista.

“Dia do Sócio”

O “Dia do Sócio” seria celebrado no dia 12 de cada mês, numa alusão simbólica ao “12.º jogador”, os fãs. Neste dia, seriam sorteados, por exemplo, cinco sócios, que teriam acesso a experiências exclusivas como: conhecer pessoalmente os seus jogadores favoritos; receber uma camisola oficial autografada; participar numa atividade no relvado do jogo seguinte.

Esta iniciativa aumentaria o envolvimento dos sócios com a vida ativa do clube, à semelhança do conceito do programa *Lucky Fans*, mas com uma periodicidade mais regular e direcionada à valorização da fidelidade e esforço demonstrados pela massa associativa. Como tal, contribuiria para o aumento do sentimento de pertença, da satisfação e do orgulho de ser sócio do FC Porto.

5.4- Comunicação e Novos Conteúdos

Os conteúdos partilhados nas plataformas digitais do clube assumem um papel cada vez mais relevante enquanto meio de comunicação com o maior número possível de adeptos e potenciais sócios. Neste contexto, torna-se essencial não apenas otimizar a comunicação existente, mas também desenvolver novos conteúdos que permitam esclarecer estratégias já implementadas, mas ainda pouco conhecidas e responder a tendências bem-sucedidas já adotadas por clubes rivais.

Melhor comunicação

É necessário reforçar a divulgação da categoria de Sócio Correspondente, uma vez que a maioria dos adeptos entrevistados desconhecia a sua existência. Esta categoria foi precisamente criada para responder às necessidades de adeptos que residem longe do estádio e que, embora desejem associar-se ao clube, não o fazem devido à perceção de que o valor da quota de sócio efetivo é elevado e os benefícios são limitados. Assim, uma melhor comunicação sobre esta modalidade poderia impulsionar significativamente o número de adesões.

Outro aspeto referido nas entrevistas foi a curiosidade em conhecer melhor o dia a dia das modalidades e do funcionamento do clube para além do futebol. A divulgação regular e estruturada das atividades das diferentes secções reforçaria a imagem de um clube eclético, promovendo a transparência e uma maior ligação emocional com os vários universos desportivos que compõem o FC Porto.

Adicionalmente, o projeto *Lucky Fan*, embora relevante, foi também apontado como pouco conhecido. A promoção mais ativa deste programa, aliada às iniciativas anteriormente sugeridas (como o “Dia do Sócio”), permitiria reforçar a perceção de proximidade e valorização da massa associativa, tornando o estatuto de sócio ainda mais atrativo.

Novos conteúdos

Com base nas preferências manifestadas pelos entrevistados e nas boas práticas observadas noutros clubes, propõe-se a criação de dois novos formatos de conteúdo digital: um podcast e uma série documental.

“Sangue Azul”

Um novo podcast com dois segmentos, um de acesso livre e outro exclusivo para sócios, que reuniria atletas, funcionários e lendas do clube. O objetivo seria combinar perspetivas pessoais e profissionais dos convidados, oferecendo um olhar mais humano sobre quem representa o clube. Esta proposta surge como alternativa ao “Azul Porto”, que, apesar de contar com adeptos conhecidos, não teve o impacto desejado.

“Na Pele do Dragão”

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Uma série documental que mostraria o dia a dia de atletas e colaboradores do FC Porto, promovendo maior transparência, empatia e ligação emocional com os bastidores do clube. Este tipo de conteúdo tem demonstrado grande sucesso entre adeptos de outros clubes e, adaptado ao contexto do FC Porto, poderia reforçar o sentimento de pertença e orgulho.

5.5- Qualidade do serviço no *Matchday*

Parceria com o Metro do Porto

No âmbito do FC Porto Partners Club e considerando que um dos principais pain points identificados está relacionado com a acessibilidade aos recintos desportivos nos dias de jogo, propõe-se o desenvolvimento de uma parceria estratégica entre o FC Porto, a Câmara Municipal do Porto e o Metro do Porto com o objetivo de criar um programa que permita, mediante a apresentação do cartão de sócio e do bilhete para o jogo, o acesso à rede de metro por apenas 1 euro em dias de eventos no Estádio do Dragão ou no Dragão Arena, facilitando assim o acesso dos sócios ao recinto, reduzindo o tráfego automóvel e os problemas de estacionamento nos arredores, promovendo práticas mais sustentáveis através do incentivo à utilização de transportes públicos e contribuindo para uma situação vantajosa para todas as partes envolvidas.

Melhorar as condições para pessoas com mobilidade reduzida

Relativamente às condições destinadas a pessoas com mobilidade reduzida, uma vez que os espaços atualmente disponíveis foram apontados como um ponto negativo da experiência de *matchday* devido à fraca proteção face às condições climáticas adversas e à limitada visibilidade sempre que os restantes espectadores se encontram de pé, sugere-se a criação de uma plataforma em acrílico, elevada e abrigada para os dias de frio e chuva, mas com estrutura desmontável para os dias de maior calor, sendo igualmente relevante a presença de um funcionário do bar naquela zona para responder de forma direta e acessível às necessidades dos espectadores, permitindo assim ao FC Porto reforçar a sua imagem de clube inclusivo e melhorar a qualidade geral dos serviços prestados.

6. Conclusões

A presente investigação procurou compreender os fatores que influenciam a adesão e retenção de sócios no contexto de um clube desportivo, utilizando o Futebol Clube do Porto como exemplo. Foram analisadas motivações emocionais, sociais e práticas que moldam a decisão dos adeptos em se tornarem sócios, bem como a sua permanência e envolvimento contínuo com o clube. Através da análise da literatura, das entrevistas e da observação, foi possível perceber que a fidelização dos sócios vai muito além da simples oferta de benefícios financeiros, exigindo uma gestão estratégica da relação entre clube e adeptos centrada na identificação emocional, pertença social, transparência e proximidade.

Os resultados confirmaram que a lealdade ao clube está amplamente enraizada na dimensão emocional e simbólica da relação entre os adeptos e o FC Porto. No entanto, esta lealdade atitudinal nem sempre se converte em lealdade comportamental, principalmente devido a barreiras como a distância geográfica e a perceção de baixo aproveitamento dos benefícios. A transição de adepto para sócio exige, portanto, uma proposta de valor clara, ajustada às realidades e motivações do público.

A investigação revelou ainda que os sócios não valorizam apenas os benefícios tangíveis, como prioridade e descontos em bilhetes e merchandising, mas também atribuem enorme importância a fatores intangíveis como o sentimento de pertença, o envolvimento familiar e a possibilidade de participar na vida ativa do clube. A construção de uma identidade coletiva, promovida através dos valores do FC Porto reforça o vínculo emocional entre clube e adeptos, criando uma comunidade com forte sentido de continuidade e tradição.

Por sua vez, o papel estratégico do CRM foi evidenciado como ferramenta essencial para personalizar a experiência do sócio, permitindo segmentação, comunicação eficaz e uma relação mais próxima com os diferentes perfis de adeptos. O investimento do FC Porto em transformação digital, nomeadamente através do Portal do Sócio e da Comunidade FCP, surge como uma resposta promissora às exigências de uma base de adeptos cada vez mais dispersa e digitalizada.

A criação do Portal da Transparência destacou-se como uma iniciativa pioneira, contribuindo para o aumento da proximidade, confiança e do sentimento de “direito de

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

propriedade” dos sócios sobre o clube, alinhando-se com os princípios democráticos da gestão associativa.

As recomendações apresentadas neste estudo focam-se na valorização da tradição familiar, na personalização dos benefícios, na criação de novos eventos, atividades e conteúdos e na melhoria da qualidade do serviço e alinham-se com os insights obtidos nas entrevistas e nas boas práticas observadas. Estas medidas podem fortalecer a ligação dos adeptos ao clube e estimular uma fidelização ao construir uma relação de maior valor e duradoura.

Os resultados desta dissertação evidenciam que a fidelização num contexto desportivo é um processo multifacetado que combina emoção, racionalidade, tradição e inovação. Para garantir o crescimento e retenção da base associativa, os clubes devem ir além das vantagens imediatas e investir em relações sustentadas e personalizadas com os seus sócios. O FC Porto tem dado passos relevantes neste sentido, mas ainda existem oportunidades de melhoria, sobretudo ao nível da diversificação dos benefícios, da maior inclusão de sócios e adeptos afastados geograficamente, da aproximação dos sócios e adeptos à vida do clube e do reforço do sentimento de comunidade. Tais estratégias poderão não só aumentar o número de sócios, mas também fortalecer o papel destes enquanto pilares fundamentais para sustentabilidade e identidade do clube.

A nível teórico esta investigação aprofunda a distinção e interligação dos conceitos de lealdade e fidelização no contexto dos clubes desportivos, reforçando a ideia de que a lealdade no desporto não está condicionada pela satisfação ou pelos resultados.

Este estudo evidencia a importância do *Brand Love* e da identidade social como fatores determinantes no processo de decisão da associação a um clube. Estes elementos emocionais são fundamentais para a lealdade comportamental juntamente com a lógica custo-benefício.

Outra contribuição teórica prende-se com a aplicação e adaptação dos modelos de CRM ao setor desportivo, ao interligar o CRM colaborativo, analítico e social para cumprir com o objetivo de fidelização e retenção de sócios.

Por fim, o estudo sugere que o sentimento de propriedade, a transparência e a proximidade entre os clubes e os seus sócios reforçam o valor percebido na afiliação. Esta perspetiva contribui para uma compreensão mais profunda das motivações associativas e

propõe uma ampliação do conceito tradicional de valor no desporto, que não se limita apenas aos benefícios económicos, mas integra também fatores emocionais, identitários e participativos.

6.1- Limitações e sugestões para investigação futura

Esta investigação tem como limitação a pouca quantidade da amostra e a conveniência da mesma. A análise feita com base em apenas 8 entrevistas não representa totalmente o Universo FC Porto, para além da importância de um número maior de entrevistados, seria também interessante perceber juntamente com outros perfis de sócios (ex: ex-sócios, sócios ou adeptos que vivem no estrangeiro, etc.) qual a sua opinião sobre os vários temas abordados ao longo do estudo.

O facto deste estudo apenas ser realizado para o contexto FC Porto pode torná-lo pouco transferível para outras realidades, sendo positiva a comparação em futuros estudos com outros clubes, com dimensões idênticas e diferentes de forma a ser possível retirar conclusões mais representativas dos clubes portugueses. Para além disso o FC Porto está a passar por uma reestruturação e isso pode afetar o impacto das estratégias utilizadas, pelo que é aconselhável analisar longitudinalmente e, talvez, num contexto mais estável para se perceber melhor o real impacto das mesmas.

Outra limitação foi a falta de dados relacionada com a real importância dos sócios para os clubes, que não permitiu fazer a análise do ponto 4 da revisão de literatura (Importância Financeira - Sustentabilidade Financeira) e que seria uma boa proposta para investigação futura, analisar a fundo a importância que aumentar e reter sócios na perspectiva da sustentabilidade do clube.

Tendo apenas sido realizada uma entrevista a alguém interno ao clube, existe uma possibilidade da informação obtida estar enviesada por parte do entrevistado e do entrevistador, o mesmo acontece com o baixo número de entrevistas a sócios e adeptos.

Para finalizar, uma sugestão para investigações futuras era o acompanhamento e análise dos resultados obtidos com as novas estratégias, sendo interessante que se realizassem algumas das recomendações feitas neste estudo, não só no contexto FC Porto como em qualquer outro clube que as quisesse aproveitar.

Referências Bibliográficas

- Al-Homery, H. A., Ashari, H., & Ahmad, A. (2023). Customer relationship management: A literature review approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 2(1), 20–38. <https://doi.org/10.56225/ijgoia.v2i1.160>
- Batista, L., Dibb, S., Meadows, M., Hinton, M., & Analogbei, M. (2018). A CRM-based pathway to improving organisational responsiveness: An empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 28(6), 1–28. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2018.1555547>
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1–16. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0339>
- Bauers, S. B., Adam, S., & Fuchs, M. (2024). Conceptualizing sustainable participation in the context of German football supporters. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 54(1), 86–96. <https://doi.org/10.1007/s12662-023-00919-1>
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A. F., Ross, S. D., & Marôco, J. (2013). Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions. *Journal of Sport Management*, 27(4), 288–302. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.4.288>
- Biscaia, R., Correia, A., Yoshida, M., Rosado, A., & Marôco, J. (2013). The role of service quality and ticket pricing on satisfaction and behavioural intention within professional football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 14(4), 42–66. <https://doi.org/10.1108/ijsms-14-04-2013-b004>
- Brennan, L., Fouvy, D., & Brady, E. (2011). Towards a theory of sports fan loyalty. *Proceedings of the ANZMAC Conference*.
- Buser, M., Schlesinger, T., & Nagel, S. (2024). Which context matters? Analysing team and club contextual conditions of member commitment in voluntary sports clubs. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 55(1), 49–59. <https://doi.org/10.1007/s12662-024-00941-x>
- Carroll, B., & Ahuvia, A. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79–89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Correia, A., & Biscaia, R. (2014). Gestão do desporto: Compreender para a gerir. Faculdade de Motricidade Humana.
- Daniels, K., Wilkinson, I. F., Young, L., & Lu, S. (Q.). (2020). Extreme brand love: Measuring and modelling the intensity of sports team love. *European Journal of Marketing*, 54(9), 2195–2221. <https://doi.org/10.1108/ejm-12-2018-0878>
- Dehghanpouri, H., Soltani, Z., & Rostamzadeh, R. (2020). The impact of trust, privacy and quality of service on the success of E-CRM: The mediating role of customer satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jbim-07-2019-0325>
- Dias, P., & Monteiro, P. (2020). Sports marketing and perceived value: An application of the conjoint analysis in the fan membership programs of football. *Brazilian Business Review*, 17(3), 253–274. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.3.1>
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
- FC Porto. (n.d.). Portal FC Porto. <https://www.fcporto.pt/pt>
- FC Porto. (2024, setembro 10). Portal da transparência já disponível. *FC Porto*. <https://www.fcporto.pt/pt/noticias/20240910-pt-portal-da-transparencia-ja-disponivel>
- FC Porto. (2025). Sócios. *FC Porto*. <https://www.fcporto.pt/pt/socios/socio>
- Fenton, A., Keegan, B. J., & Parry, K. D. (2021). Understanding sporting social media brand communities, place and social capital: A netnography of football fans. *Communication & Sport*, 11(2), 216747952098614. <https://doi.org/10.1177/2167479520986149>
- Kopanidis, F. (2023). “Having our say”: A micro-level perspective in understanding sports clubs’ membership and active participation. *Journal of Social Marketing*. <https://doi.org/10.1108/jsocm-10-2022-0214>

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

- Furuholt, B., & Skutle, N. G. (2007). Strategic use of customer relationship management (CRM) in sports: The Rosenborg case. In *Advances in Information Systems Development* (pp. 123–133). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-70761-7_11
- Tsiotsou, R. H. (2013). Sport team loyalty: Integrating relationship marketing and a hierarchy of effects. *Journal of Services Marketing*, 27(6), 458–471. <https://doi.org/10.1108/jsm-01-2012-0002>
- Hambali, M. H., Alsamman, M., Osman, B., & Mohammed, F. (2024). Design and evaluation of a web-based membership management system. *Journal of Digital System Development*, 2(1), 17–29. <https://doi.org/10.32890/jdsd2024.2.1.2>
- Hart, D. (2015). The “club versus country” debate: Investigating English fan loyalty toward club and national teams. *Soccer & Society*, 18(7), 849–865. <https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1067798>
- Heere, B., & Dickson, G. (2008). Measuring attitudinal loyalty: Separating the terms of affective commitment and attitudinal loyalty. *Journal of Sport Management*, 22(2), 227–239. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.227>
- Hill, B., & Green, C. (2000). Repeat attendance as a function of involvement, loyalty, and the sportscape across three football contexts. *Sport Management Review*, 3(2), 145–162. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(00\)70083-0](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(00)70083-0)
- Jacoby, J., & Kyner, D. B. (1973). Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/10.2307/3149402>
- Koronios, K., Kriemadis, A., & Papadopoulos, A. (2019). Exploring service quality and its customer consequences in the sports spectating sector. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 187–206. <https://doi.org/10.1108/jepp-03-2019-107>
- Kumar, V., & Reinartz, W. J. (2011). *Customer relationship management: A databased approach*. John Wiley.
- Kural, S., & Özbek, O. (2023). Sports consumption behaviors of football fans: The relationship between social identity, team loyalty and behavioral intention toward consumption. *Sport, Business and Management*, 13(6), 685–703. <https://doi.org/10.1108/SBM-08-2022-0069>

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Kvíčala, D., Králová, M., & Suchánek, P. (2024). The impact of online purchase behaviour on customer lifetime value. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00328-9>

Lee, J., & Ferreira, M. (2012). A role of team and organizational identification in the success of cause-related sport marketing. *Sport Management Review*, 16(2), 161–172. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.09.001>

Lomax, B. (2000). Democracy and fandom: Developing a supporters' trust at Northampton Town FC. *Soccer & Society*, 1(1), 79–87. <https://doi.org/10.1080/14660970008721250>

Machado, J. C., Martins, C. C., Ferreira, F. C., Silva, S. C., & Duarte, P. A. (2020). Motives to engage with sports brands on Facebook and Instagram: The case of a Portuguese football club. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(2), 325–349. <https://doi.org/10.1108/ijsms-06-2019-0066>

Majewska, A., & Majewska, A. (2022). Are social media matter for the football club finance? *Procedia Computer Science*, 207, 2068–2076. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.266>

Marčinko Trkulja, Ž., Dlačić, J., & Primorac, D. (2022). Social identity dimensions as drivers of consumer engagement in social media sports club. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(10), 458. <https://doi.org/10.3390/jrfm15100458>

Margalit, A. (2008). "You'll never walk alone": On property, community, and football fans. *Theoretical Inquiries in Law*, 10(1), 217–240. <https://doi.org/10.2202/1565-3404.1214>

Mastromartino, B., Wang, J. J., Suggs, D. W., Hollenbeck, C. R., & Zhang, J. J. (2020). Dimensions of sense of membership in a sport fan community: Factors, outcomes, and social capital implications. *Communication & Sport*, 10(6), 216747952095637. <https://doi.org/10.1177/2167479520956370>

Min, D. (2022). Exploring the structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and loyalty in nonprofit sport clubs: Empirical evidence from Germany. *Sport Marketing Quarterly*, 31(3). <https://doi.org/10.32731/smq.313.0922.03>

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

- Missão Pavilhão. (2015). *Wiki Sporting*.
https://www.wikisporting.com/index.php?title=Miss%C3%A3o_Pavilh%C3%A3o
- Nahid Atghia, & Nazarian, A. (2023). Economic sustainability: A solution to the financial problems of football clubs. *Sport, Business and Management*.
<https://doi.org/10.1108/sbm-03-2023-0024>
- Navarro-García, A., Reyes-García, M. E., & Acedo-González, F. J. (2014). Calidad percibida y satisfacción de los espectadores de fútbol. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 87–94.
<https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.09.003>
- Nguyen, B., Chen, J., Foroudi, P., Yu, X., Chen, C.-H. S., & Yen, D. A. (2020). Impact of CRM strategy on relationship commitment and new product development: Mediating effects of learning from failure. *Journal of Strategic Marketing*, 30(5), 1–38.
<https://doi.org/10.1080/0965254x.2020.1807590>
- O'Malley, L., & Mitussis, D. (2002). Relationships and technology: Strategic implications. *Journal of Strategic Marketing*, 10(3), 225–238.
<https://doi.org/10.1080/09652540210152521>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44.
<https://doi.org/10.2307/1252099>
- Oman, B., Pepur, M., & Arnerić, J. (2016). The impact of service quality and sport-team identification on the repurchase intention. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 21(1), 19–46.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Pool, J. K., Dehghan, A., Jamkhaneh, H. B., Jaber, A., & Sharifkhani, M. (2016). The effect of e-service quality on football fan satisfaction and fan loyalty toward the websites of their favorable football teams. *International Journal of E-Business Research*, 12(1), 43–57. <https://doi.org/10.4018/ijebr.2016010103>
- Portal da Transparência. (2025). *FC Porto*. <https://transparencia.fcporto.pt/#/>

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Portugal. (2023). Lei n.º 39/2023, de 4 de agosto: Aprova as bases gerais da atividade física e do desporto. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 149. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/39-2023-216714697>

Redação DN. (2014, abril 13). Bruno de Carvalho lança “Missão Pavilhão.” *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/arquivo/diario-de-noticias/bruno-de-carvalho-lanca-%22missao-pavilhao%22.html>

Robertson, J., Botha, E., Ferreira, C., & Pitt, L. (2022). How deep is your love? The brand love-loyalty matrix in consumer-brand relationships. *Journal of Business Research*, 149, 651–662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.058>

Roşca, V. (2017). Stop hitting the woodwork! CRM for better fan-identification in Romanian second division football clubs. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 711–719. <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0075>

Roudbari, H., Elahi, A., & Yazdi, H. A. (2016). The relationship between brand club personalities, trust and brand loyalty in fans of Persepolis FC. *Review of European Studies*, 8(3), 187–199. <https://doi.org/10.5539/res.v8n3p187>

Sanahuja-Peris, G., & Ginesta, X. (2024). Dialogue between fans and their clubs in the Premier League and La Liga and the extent of the fans’ influence opportunities: A methodological analysis following the challenge of the European Super League. *Soccer & Society*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/14660970.2024.2446974>

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

Silva, J. A. F. da, & Carvalho, F. A. A. de. (2009). Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: Um estudo empírico sobre clubes de futebol. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(6). <https://doi.org/10.11606/rco.v3i6.34743>

Sotiriadou, P., Wicker, P., & Quick, S. (2014). Attracting and retaining club members in times of changing societies: The case of cycling in Australia. *Managing Leisure*, 19(5), 345–358. <https://doi.org/10.1080/13606719.2014.885718>

Tachis, S., & Tzetzis, G. (2015). The relationship among fans’ involvement, psychological commitment, and loyalty in professional team sports. *International Journal*

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

of Sport Management, Recreation & Tourism, 18(1), 1–25.
<https://doi.org/10.5199/ijsmart-1791-874x-18a>

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). Social identity theory of intergroup behavior. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 33–47). Nelson-Hall.

Tanner, J. F., Jr., Ahearne, M., Leigh, T. W., Mason, C. H., & Moncrief, W. C. (2005). CRM in sales-intensive organizations: A review and future directions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 169–180.
<https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749057>

Tapp, A. (2004). The loyalty of football fans — We'll support you evermore? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(3), 203–215.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240221>

Tejedor, S., Cervi, L., & Gordon, G. (2019). Analysis of the structure and use of digital resources on the websites of the main football clubs in Europe. *Future Internet*, 11(5), 104. <https://doi.org/10.3390/fi11050104>

Teo, T. S. H., Devadoss, P., & Pan, S. L. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decision Support Systems*, 42(3), 1613–1627.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.01.007>

Theodorakis, N., Kambitsis, C., & Laios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(6), 431–438.
<https://doi.org/10.1108/09604520110410638>

Tyson, J. (2013). Fan avidity as it relates to proximity of minor and major league affiliates. *Sport Management Undergraduate*, 92.

Uhrich, S. (2020). Antecedents and consequences of perceived fan participation in the decision making of professional European football clubs. *European Sport Management Quarterly*, 21(4), 1–20. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1757734>

Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1–13.

Varmus, M., Kubina, M., Mičiak, M., Boško, P., & Greguška, I. (2023). More sustainable sports organizations' operation as a result of fan involvement into the processes of decision-making and community building. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(1), 10–38. [https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.1\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.1(1))

Velicia Martín, F., Toledo, L. D., & Palos-Sanchez, P. (2020). How deep is your love? Brand love analysis applied to football teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijmsms-10-2019-0112>

Vignoles, V. L. (2017). Identity: Personal and social. In K. Deaux & M. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of personality and social psychology* (2nd ed.). Oxford University Press.

von Felbert, A., & Breuer, C. (2020). How the type of sports-related endorser influences consumers' purchase intentions. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijmsms-01-2020-0009>

Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), 955–971. <https://doi.org/10.1108/02635570510616139>

Yim, B. H., Byon, K. K., Baker, T. A., & Zhang, J. J. (2020). Identifying critical factors in sport consumption decision making of millennial sport fans: Mixed-methods approach. *European Sport Management Quarterly*, 21(4), 1–20. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1755713>

Yoshida, M., & James, J. D. (2010). Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of Sport Management*, 24(3), 338–361. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.3.338>

Zhang, J. J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T. Y., & Nauright, J. (2018). The sport industry in growing economies: Critical issues and challenges. *International Journal of*

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso
Futebol Clube do Porto.

Sports Marketing and Sponsorship, 19(2), 110–126. <https://doi.org/10.1108/ijmsms-03-2018-0023>

Anexos

Anexo A- Códigos MAXQDA

 Códigos	282
 Razoes para nao ser socio	13
 social media	35
 Associativismo	15
 Belheteiras e produtos	11
 Resultados e Experiência	16
 Qualidade do Serviço	15
 Redução de Barreiras e Burocracias	8
 Proximidade	21
 Transparência	9
 Benefícios e Vantagens	43
 CRM	5
 Identidade Pessoal e Social	39
 Amor ao Clube	30
 Lealdade e Fidelização	22

Anexo B- Guião de Entrevista Dr. Pedro Bragança

Guião de Entrevista

Introdução: Descrição, Objetivos e Autorização

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para participar nesta entrevista. Gostaria também de solicitar a sua autorização para gravar o áudio da nossa conversa, exclusivamente para facilitar a análise das respostas. Quero assegurar-lhe que a gravação será utilizada apenas para fins académicos e não será partilhada com terceiros.

Esta entrevista insere-se no âmbito do meu trabalho final de mestrado em Marketing, no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. A dissertação, intitulada "O Desafio da Fidelização: Como os Clubes Desportivos Podem Garantir a Retenção e Crescimento do Número de Sócios", tem como objetivo compreender as motivações que levam os adeptos a tornarem-se sócios e as estratégias adotadas pelos clubes para aumentar e reter o número de associados. Pretendo também identificar novas abordagens que possam contribuir para o crescimento sustentável da base de sócios.

Não existem respostas certas ou erradas. Apenas peço a sua sinceridade dentro do possível, tanto do seu ponto de vista pessoal como do contexto do clube, para que possamos obter insights valiosos para o estudo.

Por fim, gostaria de saber se prefere que a sua identidade e a do clube sejam mantidas em anonimato ou se posso referir explicitamente alguns dos dados fornecidos?

Sócios: Importância, Identidade Social e Benefícios

1. Qual é a importância dos sócios para o FC Porto? *(Exemplos: apoio ao clube, criação de identidade e lealdade, sustentabilidade financeira, atração de patrocínios, valorização da marca, influência nos projetos e estrutura do clube.)*
2. A literatura defende que a identidade social impacta positivamente a atitude dos sócios e adeptos, estando ligada aos valores partilhados com o clube e ao sentimento de pertença ao grupo. De que forma o FC Porto trabalha para fortalecer essa identificação social? Existe algum plano para fomentar o sentimento de comunidade e incentivar a interação entre os sócios?
3. Existem diversos fatores que levam os adeptos a tornarem-se sócios, sendo os benefícios oferecidos um elemento determinante. Atualmente, o FC Porto já disponibiliza prioridade e descontos na compra de bilhetes, bem como promoções nos produtos do clube. Que outros benefícios poderiam ser implementados para atrair novos sócios e aumentar a retenção?

Relacionamento e Comunicação

4. O uso de Customer Relationship Management (CRM) permite aos clubes conhecerem melhor os seus adeptos, recolhendo dados sobre preferências, intenções e comportamentos, o que possibilita uma comunicação mais eficaz e ofertas personalizadas. Como o FC Porto utiliza o CRM para estreitar a relação com os adeptos e aumentar a sua satisfação?
5. O FC Porto tem uma forte presença digital em plataformas como YouTube, Instagram, TikTok e Facebook. De que forma a estratégia digital do clube contribui para o envolvimento dos adeptos e a captação de novos sócios? Há planos para expandir essa estratégia?
6. Recentemente, o FC Porto criou o Portal da Transparência. Qual foi o objetivo por trás desse projeto e que vantagens vê na adoção desta abordagem para com os adeptos?
7. No início da época, o FC Porto lançou o programa "Lucky Fan", com o objetivo de proporcionar experiências exclusivas aos sócios e aproximá-los dos seus ídolos e momentos-chave. No entanto, parece que o programa tem sido interrompido. O que motivou essa interrupção? Há planos para retomá-lo no futuro e, eventualmente, realizá-lo com maior frequência?

Experiência do Consumidor e Feedback

8. Quais são as principais estratégias que o clube utiliza para melhorar e personalizar a experiência dos sócios e adeptos, desde o primeiro contacto até ao pós-jogo? Quais são os maiores desafios que ainda enfrenta nesse processo?
9. O clube costuma receber feedback dos sócios sobre o seu nível de satisfação? Se sim, esse feedback tende a ser maioritariamente positivo ou negativo? Pode desenvolver a sua resposta?

Conclusão e Agradecimento

Mais uma vez, gostaria de agradecer o seu tempo e contributo para esta entrevista. A sua participação será extremamente útil para o estudo.

Gostaria também de saber se estaria disponível para futuros contactos caso surjam questões adicionais ou necessidade de esclarecimento ao longo da investigação.

Muito obrigado!

Anexo C- Guião de Entrevista a Adeptos

Guião de Entrevista

Introdução: Descrição, Objetivos e Autorização

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para participar nesta entrevista. Gostaria também de solicitar a sua autorização para gravar o áudio da nossa conversa, exclusivamente para facilitar a análise das respostas. Quero assegurar-lhe que a gravação será utilizada apenas para fins académicos e não será partilhada com terceiros.

Esta entrevista insere-se no âmbito do meu trabalho final de mestrado em Marketing, no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. A dissertação, intitulada "O Desafio da Fidelização: Como os Clubes Desportivos Podem Garantir a Retenção e Crescimento do Número de Sócios", tem como objetivo compreender as motivações que levam os adeptos a tornarem-se sócios e as estratégias adotadas pelos clubes para aumentar e reter o número de associados. Pretendo também identificar novas abordagens que possam contribuir para o crescimento sustentável da base de sócios.

Não existem respostas certas ou erradas. Apenas peço a sua sinceridade dentro do possível e que responda da forma mais completa que conseguir.

Por fim, gostaria de garantir que os seu nome e imagem será confidencial e apenas utilizarei esta gravação para facilitar a transcrição da entrevista. Autoriza que eu grave?

Adeptos: Lealdade e fidelização

1. Quais são as principais razões para não ser sócio do FCP?
2. Já foi sócio no passado?
 - a. Porque deixou de ser?
3. Já pensou em tornar-se sócio?
 - a. Porque não concluiu?
4. Quantifique de 0 a 10, sendo 10 o mais alto, o seu grau de participação nas atividades do clube? Como ir a eventos, adquirir produtos do Porto ou interagir com o FCP nas redes sociais. Justifique.

Identidade Pessoal e Social

5. Reconhece estas expressões? (expressões associadas ao clube e valores FCP)
 - a. Identifica-se com elas?
 - b. De que forma se aplicam no seu dia-a-dia?

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

- c. De que forma é que sente que ser do FC Porto contribui para a sua vida social na relação com a sua família e amigos?

Benefícios Incluídos

- d. Existem diversos motivos que levam os adeptos a tornarem-se sócios, sendo os benefícios incluídos um fator determinante. Que outros benefícios gostaria que fossem incluídos para sentir que ser sócio tem ainda mais valor?
- e. O que acha que o clube podia fazer para atrair novos sócios como você?

Proximidade e transparência

- f. Sente-se incluído ou representado nas tomadas de decisão do clube? Explique.
- g. O que o faria sentir-se mais próximo do clube mesmo sem ser sócio?
- h. Como avalia a relação atual entre o clube e os adeptos não sócios?

Experiência do Consumidor nos Dias de Jogo e Redes Sociais

- i. Qual a sua opinião sobre a forma como o Porto está presente nas redes sociais? a. Que novos conteúdos gostava que existisse?
- j. Já assistiu algum jogo no Estádio do Dragão ou no Dragão Arena?
 - a. Qual a sua opinião sobre a experiência em dia de jogo?
 - b. Quais os pontos que considera mais fortes e a melhorar?

Conclusão e Agradecimento

Mais uma vez, gostaria de agradecer o seu tempo e contributo para esta entrevista. A sua participação será extremamente útil para o estudo.

Gostaria também de saber se estaria disponível para futuros contactos caso surjam questões adicionais ou necessidade de esclarecimento ao longo da investigação.

Muito obrigado!

Anexo D- Guião de Entrevista a Sócios

Guião de Entrevista

Introdução: Descrição, Objetivos e Autorização

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para participar nesta entrevista. Gostaria também de solicitar a sua autorização para gravar o áudio da nossa conversa, exclusivamente para facilitar a análise das respostas. Quero assegurar-lhe que a gravação será utilizada apenas para fins académicos e não será partilhada com terceiros.

Esta entrevista insere-se no âmbito do meu trabalho final de mestrado em Marketing, no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. A dissertação, intitulada "O Desafio da Fidelização: Como os Clubes Desportivos Podem Garantir a Retenção e Crescimento do Número de Sócios", tem como objetivo compreender as motivações que levam os adeptos a tornarem-se sócios e as estratégias adotadas pelos clubes para aumentar e reter o número de associados. Pretendo também identificar novas abordagens que possam contribuir para o crescimento sustentável da base de sócios.

Não existem respostas certas ou erradas. Apenas peço a sua sinceridade dentro do possível e que responda da forma mais completa que conseguir.

Por fim, gostaria de garantir que os seu nome e imagem será confidencial e apenas utilizarei esta gravação para facilitar a transcrição da entrevista. Autoriza que eu grave?

Adeptos: Lealdade e fidelização

1. Por que razão se tornou sócio do FCP?
2. O que mais valoriza no facto de ser sócio? (Ex: prioridades em bilhetes, descontos, sentimento de pertença, apoiar o clube, etc.)
3. Há quanto tempo é sócio?
 - a. Foi algo passado por familiares ou amigos ou surgiu de interesse próprio?
4. Alguma vez pensou em deixar de ser sócio?
 - a. O que o fez continuar?
5. Quantifique de 0 a 10, sendo 10 o mais alto, o seu grau de participação nas atividades do clube? Como ir a eventos, adquirir produtos do Porto ou interagir com o FCP nas redes sociais. Justifique.

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Identidade Pessoal e Social

6. Reconhece estas expressões? (expressões associadas ao clube e valores FCP)
 - a. Identifica-se com elas?
 - b. De que forma se aplicam no seu dia-a-dia?
 - c. De que forma é que sente que ser do FC Porto contribui para a sua vida social na relação com a sua família e amigos?

Benefícios Incluídos

7. Existem diversos motivos que levam os adeptos a tornarem-se sócios, sendo os benefícios incluídos um fator determinante. Que outros benefícios gostaria que fossem incluídos para sentir que ser sócio tem ainda mais valor?

Proximidade e transparência

8. Sente-se incluído ou representado nas tomadas de decisão do clube? Explique.
9. Como imagina que o clube poderia aproximar-se ainda mais dos sócios?
10. Como avalia a relação atual entre o clube e os sócios?
11. Qual a sua opinião sobre projetos como o Portal da Transferência, Portal dos Sócios e o projeto “Lucky Fan”?
 - a. Como impactam a sua visão do clube?

Experiência do Consumidor nos Dias de Jogo e Redes Sociais

12. Qual a sua opinião sobre a forma como o Porto está presente nas redes sociais?
 - a. Que novos conteúdos gostava que existisse?
13. Já assistiu algum jogo no Estádio do Dragão ou no Dragão Arena?
 - a. Qual a sua opinião sobre a experiência em dia de jogo?
 - b. Quais os pontos que considera mais fortes e a melhorar?

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Conclusão e Agradecimento

Mais uma vez, gostaria de agradecer o seu tempo e contributo para esta entrevista. A sua participação será extremamente útil para o estudo.

Gostaria também de saber se estaria disponível para futuros contactos caso surjam questões adicionais ou necessidade de esclarecimento ao longo da investigação.

Muito obrigado!

Anexo E- Vantagens do Programa de Sócios FC Porto

VANTAGENS DE SER SÓCIO

- DIREITO DE VOTO**
Podem votar nas Eleições e Assembleias Gerais os sócios efetivos há mais de um ano
- UMA VOZ ATIVA**
Qualquer associado pode viver de perto a vida interna do Clube e ter voz ativa nos destinos da instituição
- PRIORIDADE NA BILHETEIRA**
Os sócios do FC Porto são os primeiros a ter acesso aos bilhetes e os únicos a poder adquirir um Lugar Anual
- INGRESSOS COM DESCONTO**
Bilhetes a preços reduzidos para os jogos em casa de todas as modalidades
- PROMOÇÕES EXCLUSIVAS**
Acesso a concursos, sorteios e prémios únicos
- TOUR FC PORTO**
Preços e condições especiais nas visitas ao Museu FC Porto e ao Estádio do Dragão
- DESCONTO NAS LOJAS**
10% de desconto em todas as compras nas FC Porto Stores
- DESCONTO NA DRAGON FORCE**
Descontos nas mensalidades das escolas Dragon Force
- UM NOVO MUNDO DE VANTAGENS**
Vantagem na aquisição de produtos ou serviços na rede de parceiros FC Porto, em desenvolvimento

O Desafio da Fidelização: Aumento e Retenção do Número de Sócios – Caso Futebol Clube do Porto.

Anexo F- Escalões e Quotas do Programa de Sócios FC Porto

	IDADE	JÓIA	CARTÃO	QUOTA
Sénior 1 Jóia + 3ª Quota + 1 Cartão	18+	20€	10€	12€/mês
Júnior 1 Jóia + 3ª Quota + 1 Cartão	10-17	10€	10€	4€/mês
Infantil 1 Jóia + 1 Cartão	0-9	10€	10€	Isento ²
Sénior <small>Correspondente¹</small> 1 Jóia + 1 Quota + 1 Cartão	18+	25€	10€	36€/época
Júnior <small>Correspondente¹</small> 1 Jóia + 1 Quota + 1 Cartão	10-17	10€	10€	12€/época
Infantil <small>Correspondente¹</small> 1 Jóia + 1 Cartão	0-9	10€	10€	Isento ²

¹ Os Sócios Correspondentes devem residir a mais de 150km do Porto.

² Até ao mês em que completar 10 anos de idade.

Anexo G- Cadeira Ilustrativa

