

# Universidade da Maia

Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto




## Dissertação de Mestrado

Como usar o conceito de *Leveraging* para aproveitar os recursos de uma instalação desportiva, minimizando custos e gerar mais receita

Inês Susana Fontes Oliveira – A036297

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientador Institucional: Vítor Manuel Reis Sobral

8 de julho de 2024 





Universidade da Maia  
Mestrado em Gestão do Desporto

Inês Susana Fontes Oliveira  
A036297

Como usar o conceito de *Leveraging* para aproveitar os recursos de uma instalação desportiva, minimizando custos e gerar mais receita

Dissertação com vista à obtenção do Grau Mestre em Gestão do Desporto, nos termos do Decreto-Lei nº74/2006, de 24 de março, republicado pelo Decreto-Lei nº63/2016, de 13 de setembro.

Trabalho elaborado sob a orientação institucional do Professor Doutor Vítor Manuel Reis Sobral, docente do Mestrado em Gestão do Desporto da Universidade da Maia, e coorientação institucional da Professora Doutora Celina Raquel Nunes Gonçalves, coordenadora do curso e docente do Mestrado em Gestão do Desporto da Universidade da Maia.

8 de julho de 2024

## **Agradecimentos**

Guardo este espaço da dissertação, para enaltecer a importância que a instituição académica e as pessoas que me acompanharam, tiveram ao longo do meu percurso académico, pessoal e profissional.

À UMAIA, a segunda casa que me acolheu ao longo de 5 anos de superação, enriquecedores e desafiadores de consolidação do conhecimento.

Ao meu Orientador Institucional Vítor Sobral, por toda a destreza, confiança, empatia, dedicação, motivação e por procurar sempre retirar o melhor mim. Por isso, um obrigada muito especial, por ter sido crucial nesta caminhada.

À minha Coordenadora de Curso Celina Gonçalves, por toda a dedicação, motivação e palavras de apreço.

À Rita Fernandes, Ana Araújo e ao Sr. Eng. Luís Fernandes pela prontidão em colaborarem e me ajudarem sem hesitação.

À família, mãe, pai e irmãos por serem o porto de abrigo e o porto seguro.

Ao Zé, por todos os altos e baixos que este processo exige, por me ouvir e por confiar sempre em mim, até de olhos fechados.

E a todos aquele que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a minha formação, o meu muito obrigado!

## Índice

Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	ix
Abstract.....	x
1. Introdução.....	11
2. Revisão da Literatura.....	13
2.1. Abordagem do Event Leveraging Framework (ELF).....	13
2.2. Importância de Alavancar Instalações Desportivas .....	14
2.3. Desenvolvimento de Eventos Não Desportivos.....	16
2.4. Aproveitamento das Instalações Desportivas para Fins Não Desportivos.....	19
2.5. Constrangimentos de Event Leveraging .....	21
3. Metodologia.....	22
3.1. Estudo de Caso.....	23
3.2. Recolha de Dados .....	24
3.3. Análise de Dados .....	26
4. Resultados.....	27
4.1. Recursos de Alavancagem .....	28
4.1.1. Manutenção e Qualidade dos Serviços e Espaços.....	28
4.1.2. Ligação ao FC Porto.....	28
4.1.3. Oferta Desportiva .....	29
4.2. Estratégias de Event Leveraging.....	30
4.2.1. Colaborações e Parcerias/Protocolos .....	30
4.2.2. Cursos Intensivos .....	30
4.2.3. Outro Tipo de Atividades .....	31
4.3. Realidade Prática na Gestão da Infraestrutura .....	31
4.3.1. Custos Fixos .....	31
4.3.2. Restrição de Horários .....	32
4.3.3. Dificuldade na Captação e Retenção de Clientes.....	32
4.4. Foco na Gestão da Infraestrutura .....	32
4.4.1. Estratégias de Comunicação.....	33
4.4.2. Funcionamento da Instalação .....	33
4.4.3. Estratégias de Angariação de Novos Clientes.....	33
4.4.4. Estratégias sustentáveis .....	33

4.5. Constrangimentos .....	34
4.5.1. Cais e Balneários .....	34
4.5.2. Equipa de Competição .....	34
4.5.3. Parque de Estacionamento .....	35
4.5.4. Marketing e Publicidade .....	35
4.5.5. Profissionais de Natação .....	36
4.5.6. Constrangimentos Colaterais.....	36
5. Discussão e Implicações.....	38
5.1. Implicações Práticas .....	40
6. Limitações e Investigações Futuras .....	43
7. Conclusões.....	44
8. Referências .....	45

## **Índice de Figuras**

Figura 1 Event Leveraging Framework (Taks et al., 2018).....	14
Figura 2 Modelo Síntese adaptado de Sobral et al. (2023).....	27

## **Lista de Abreviaturas**

UMAIA – Universidade da Maia

FC Porto – Futebol Clube do Porto

## **Resumo**

A presente Dissertação de Mestrado é parte integrante na concretização formal para a conclusão do 2º Ciclo de Estudos, com foco à obtenção do grau Mestre em Gestão do Desporto, pela Universidade da Maia.

O desenvolvimento desta investigação decorreu, sensivelmente, ao longo de cinco meses, entre fevereiro e julho de 2024, com o objetivo de pesquisar estratégias para aproveitar os espaços que a instalação tem, de modo a aumentar a taxa de utilização, rentabilizando-a, e, conseqüentemente, minimizar custos e gerar mais receita. Uma vez que este tipo de instalação, que é uma piscina, ser uma estrutura que carece de despesas elevadas e de um planeamento exclusivo, o objetivo principal é, através de outras atividades, alavancar (*leveraging*) a instalação para além do seu propósito.

A estrutura e elaboração deste documento está organizada em seis capítulos: Revisão da Literatura, onde é abordado todas as provas empíricas que suportam o estudo; Metodologia, onde se ramifica em Estudo de Caso, Recolha de Dados e Análise de Dados; Resultados, espaço para desenvolver as três grandes dimensões identificadas na análise; Discussão e Implicações onde há a interpretação dos resultados, relacionando-os com a literatura; as Limitações e Investigações Futuras, onde é feito o reconhecimento das restrições e sugestões futuras. E, por fim, as Conclusões, que aborda a relevância do estudo.

Esta dissertação de Mestrado vem acrescentar um lugar na literatura e procurar contribuir para um *open mind*, no sentido de os gestores de uma instalação desportiva, em especial de uma piscina, acreditarem que é possível rentabilizar e maximizar a sua instalação com vários tipos de atividades para além do seu desporto principal e conseguirem gerar e diversificar as receitas da mesma, tentando ao máximo minimizar os custos e torná-la mais sustentável.

**Palavras-Chave:** *Event Leveraging*; Gestão Estratégica; Instalações Desportivas; Piscinas; Sustentabilidade Financeira.

## **Abstract**

This Master's Thesis is an integral part of the formal completion of the 2nd Cycle of Studies, focusing on obtaining the Master's degree in Sports Management, from the University of Maia.

The development of this research took place, roughly, over five months, between February and July 2024, with the aim of researching strategies to take advantage of the spaces that the installation has, in order to increase the usage rate, making it profitable, and , consequently, minimize costs and generate more revenue. As this type of installation, which is a swimming pool, is a structure that requires high expenses and exclusive planning, the main objective is, through other activities, to leverage (leveraging) the installation beyond its purpose.

The structure and elaboration of this document is organized into six chapters: Literature Review, which addresses all the empirical evidence that supports the study; Methodology, which branches into Case Study, Data Collection and Data Analysis; Results, space to develop the three major dimensions identified in the analysis; Discussion and Implications where there is the interpretation of the results, relating them to the literature; Conclusions on the relevance of the study. And, finally, Limitations and Future Investigations, where future restrictions and suggestions are recognized.

This Master's thesis adds a place to the literature and seeks to contribute to an open mind, in the sense that managers of a sports facility, especially a swimming pool, believe that it is possible to monetize and maximize their facility with various types of activities beyond their main sport and be able to generate and diversify their revenue, trying as much as possible to minimize costs and make it more sustainable.

**Keywords:** Event Leveraging; Strategic Management; Sports Facilities; Pools; Financial Sustainability.

## 1. Introdução

No âmbito da unidade curricular chamada Dissertação, inerente ao Mestrado em Gestão do Desporto na Universidade da Maia (UMAIA), tinha como propósito desenvolver uma investigação académica sobre um tema à escolha, de modo a desenvolver o conhecimento, capacidades e adquirir novas ferramentas para o futuro.

O surgimento deste tema para desenvolver uma investigação exaustiva, sobre como aproveitar uma instalação desportiva para minimizar custos e gerar mais receitas, está relacionado com a experiência adquirida no âmbito do Estágio Curricular realizado no Complexo de Piscinas de Campanhã, que teve lugar nestes últimos meses. Através dela, foram observados potenciais, pontos fortes da entidade acolhedora, onde se deu ao desenvolvimento de algumas ideias, no sentido de dar solução a alguns problemas existentes. Estas ideias surgiram através do olhar atento do potencial da instalação para outro tipo de atividades para além da sua principal, podendo aproveitar isso para minimizar os custos, aumentar as receitas, e maximizar a infraestrutura.

Este tipo de instalação desportiva é muito dispendiosa e carece de um planeamento diferente, no que respeita à sua construção, manutenção e cuidados básicos de higiene, por exemplo, para poder oferecer todas as condições aos seus utentes e atletas. Contudo, para além dos tanques, a instalação também é composta por outros espaços, totalmente equipados, que podem ser melhor aproveitados. Por isso, tendo os recursos, é importante estudar estratégias para garantir a viabilidade da instalação e procurar diversificar as receitas, para que se consiga atingir uma sustentabilidade financeira, tanto quanto possível.

Ao longo de pesquisas e pensamentos, o conceito de *Event Leveraging* (alavancagem de eventos) possibilita um enquadramento teórico relevante para compreender como as instalações desportivas podem trabalhar para conseguirem um retorno do investimento. É de notar que este conceito foi desenvolvido primeiramente para os eventos desportivos, mas foi adaptado às instalações desportivas, porque tanto os eventos como as instalações podem ser interpretados como um recurso estratégico de *leveraging* (alavancar) pela comunidade de uma região (Sobral, 2023).

Assim, o principal objetivo desta investigação, é realizar uma análise qualitativa num contexto específico que é a piscina de Campanhã gerida pelo Futebol Clube do Porto (FC

Porto), é encontrar alternativas e estratégias de *Event Leveraging* com foco a minimizar custos e a gerar mais receita para a instalação e ao mesmo tempo para o clube, uma vez que este tipo de infraestrutura é excessivamente cara de manter e de gerir.

Através desta experiência curta, mas enriquecedora, considero muito interessante e pertinente desenvolver, procurar e estudar soluções viáveis e eficazes, demonstrando que o Gestor do Desporto tem capacidade, de procurar as soluções para os problemas e atuar da forma mais eficiente, respeitando o seu contexto.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Abordagem do *Event Leveraging Framework (ELF)*

A alavancagem trata um evento como um acréscimo ao conjunto de produtos e serviços do anfitrião de destino (Taks et al., 2018). O que um evento permite, é uma consequência da forma como ele é incorporado nessa mistura e depois usado estrategicamente para alcançar quaisquer objetivos estratégicos que tenham sido definidos (Taks et al., 2018). Os benefícios que a comunidade anfitriã obtém dependem do que ela procura atingir com a realização do evento e das consequentes estratégias e táticas que a comunidade emprega para atingir os fins desejados. Assim, o foco está na formulação e implementação de estratégias durante todo o planeamento e implementação de eventos (Taks et al., 2018).

É importante referir que as primeiras investigações sobre alavancagem de eventos, focaram-se, essencialmente, na alavancagem económica (Chalip, 2004), mas à medida que o conhecimento foi evoluindo, vários estudos demonstram que a alavancagem de eventos é eficaz na concretização dos objetivos estratégicos, se e quando for aplicada (por exemplo, Chalip & Leyns, 2002; Kellett, Hede, & Chalip, 2008; O'Brien, 2007; Pereira, Mascarenhas, Flores, & Pires, 2015).

Extensões e integrações de estruturas de alavancagem de eventos sugerem que o modelo pode ser generalizado e aplicado a objetivos específicos (Taks et al., 2018). Fundamentalmente, a alavancagem de eventos requer estratégias, visão para a utilização de um evento consoante os fins estratégicos específicos. Neste estudo, o *Event Leveraging Framework (ELF)* foi um apoio para investigar como é que podemos maximizar os espaços de uma instalação desportiva e, consequentemente, minimizar custos e aumentar as receitas da mesma, tornando-a mais sustentável num futuro próximo (O'Brien & Gardiner, 2006).

De seguida, podemos observar uma estrutura generalizada do Modelo de Alavancagem de Eventos (ELF).

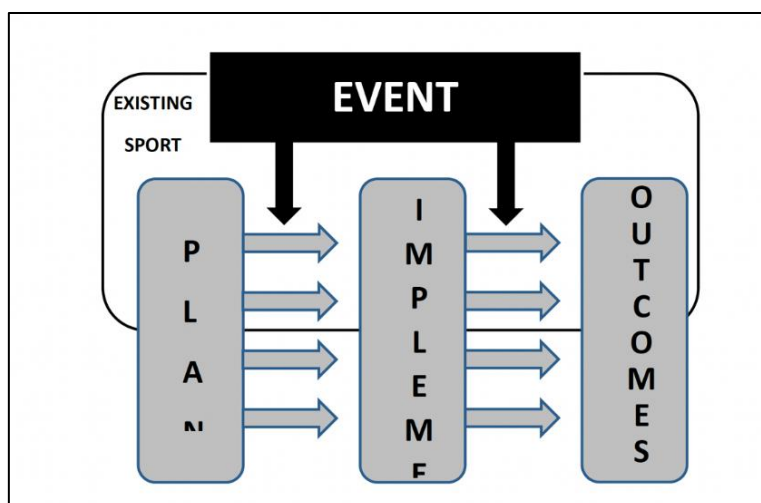


Figura 1 Event Leveraging Framework (Taks et al., 2018)

## 2.2. Importância de Alavancar Instalações Desportivas

A experiência através da realização de um Estágio Curricular no Complexo de Piscinas de Campanhã recentemente, foi um desbloquear atento dos detalhes, onde permitiu perceber e identificar que a instalação poderia ter um melhor aproveitamento dos recursos que estão ao seu dispor e esses recursos serem combinados com uma estratégia estruturada e adequada, de modo a que seja possível aproveitar os seus espaços e, consequentemente, gerar mais receita para a infraestrutura, uma vez que este tipo de estrutura possui despesas exorbitantes e cuidados específicos.

Segundo Chalip (2016), é muito importante que sejam implementadas políticas e estratégias que, no mínimo, sejam capazes de cobrir os custos das infraestruturas. Contudo, os benefícios para além dos benefícios económicos diretos, podem também ser os benefícios sociais e de saúde alcançados através do aumento da participação desportiva (Chalip et al., 2017). A somar a tudo isto, as organizações desportivas que investem nas suas instalações, têm como objetivo recuperar o custo desse investimento e, também, gerar mais receitas (Pritchard et al., 2019). Um exemplo prático e particular, são os clubes de futebol profissional, que apenas utilizam a instalação para eventos semanais ou quinzenais durante a época desportiva, o que, através de Mason & Duquette (2008), podemos afirmar que a instalação só é utilizada em alguns dias durante o ano e subutilizada por um maior período. Assim, para os gestores de instalações superarem estes problemas e propiciarem um maior retorno dos investimentos efetuados, podem

procurar maximizar a utilização das suas instalações através do conceito de *Event Leveraging* (alavancagem de eventos) (Mason et al., 2017).

Para os gestores do desporto perceberem como poderão aproveitar os recursos das instalações desportivas e, também, contribuir positivamente para aquela região, o conceito de alavancagem (*leveraging*) de eventos é uma base útil (Mason et al., 2017). O modelo e conceito de *leveraging* de eventos, é uma base teórica para desenvolver estratégias sobre como os eventos do desporto podem ser utilizados e sobre como um recurso consegue proporcionar mais valias a um anfitrião, através da implementação de estratégias específicas pré-evento, durante o evento e pós-evento (Chalip, 2004).

Mason et al. (2017) adaptou o conceito de alavancagem de eventos em instalações localizadas em cidades de pequena e média dimensão e a sua investigação revelou que as instalações podem ser alavancadas de outras e diferentes formas, por exemplo, concertos, outros eventos desportivos, que são eventos além dos que a instalação foi construída e são oportunidades para obter benefícios económicos ou sociais. Estas estratégias proporcionam uma maior capacidade para a cidade se tornar mais atrativa e ter mais valor para receber diferentes eventos, equipas desportivas e mais visitantes.

A investigação de Mason et al. (2017), concluiu que as instalações podem ser alavancadas de diferentes formas para além da sua atividade principal, com a aplicação deste conceito de alavancagem de instalações desportivas. Por exemplo, concertos, outros eventos desportivos, beneficiando a nível financeiro e social. Acrescentando a isto, partes interessadas como o turismo ou o município são essenciais para estabelecer colaborações que possam alavancar de forma eficaz os eventos e a utilização das instalações desportivas (Chalip et al., 2017; Mason et al., 2017). Pritchard et al. (2019), apresentam exemplos de eventos não desportivos (educação, concertos, conferências, saúde) onde é fundamental cada gestor do desporto analisar e verificar que tipo de eventos a sua infraestrutura pode acolher além da sua atividade principal, aproveitando os seus espaços.

É fundamental que também haja a possibilidade de uma integração destes eventos nos planos estratégicos ou turismo da cidade mais aprofundada para que façam parte do calendário anual de atividades e, em colaboração com os principais *stakeholders* da região, proporcionarem benefícios mais abrangentes e eficazes, tanto para a comunidade, como para todas as partes envolvidas (Sobral et al., 2022).

Chalip (2004), apresentou um exemplo interessante onde uma pessoa que optasse por assistir um concerto, no dia seguinte poderia adquirir um bilhete para um jogo de futebol com desconto, se houvesse algum tipo de colaboração entre partes interessadas. Neste sentido, faria com que a região beneficiasse, pois pode prolongar o período de estadia dos visitantes e também pode levar ao aumento de gastos dos visitantes nesta mesma região ou na área circundante.

Baseado no conceito de Chalip (2004), os gestores de instalações e organizações desportivas devem procurar coordenar-se com partes interessadas, pois apresenta uma oportunidade de se apoiarem a obter algum retorno do seu investimento e de maximizar o uso das infraestruturas. É importante que os gestores desportivos cooperem para que a sua instalação faça parte das estratégias regionais e dos portefólios de eventos, criando assim um ambiente onde os gestores conseguem alavancar a sua instalação para além da sua atividade principal, valorizando-a (Pritchard et al., 2019).

### ***2.3. Desenvolvimento de Eventos Não Desportivos***

A construção de novas instalações desportivas, está muitas vezes dedicado ao evento principal que têm como fim realizar e que, normalmente, só acontecem semanalmente ou até quinzenalmente, dependendo do nível de performance, o tipo de desporto e a quantidade de competições onde estão inscritos (D. Mason, 1999). Portanto, embora as instalações desportivas sejam desenvolvidas e construídas com foco para o evento ou modalidade específica, alguns autores defendem e têm sugerido que podem beneficiar as regiões onde estas estão a ser implementadas, fundamentando a utilização do dinheiro dos contribuintes (Siegfried & Zimbalist, 2000); (Gratton et al., 2005).

Alguns estudos revelaram que encontraram benefícios económicos pela presença de infraestruturas e da equipa no local (Könecke et al., 2017) e, também o efeito novidade nos primeiros anos seguidos da sua inauguração (Soebbing et al., 2016). Também foi revelado que não há um benefício económico líquido para a localidade circundante (Baade et al., 2008), contudo, os estudos sugerem que é fundamental aproveitar os eventos desportivos regulares que têm como palco a instalação, para um melhor retorno do seu investimento (Sparvero & Chalip, 2007; Mason & Duquette, 2008; Sobral et al., 2022).

Segundo Ginesta (2017) e Pritchard et al., (2019), as instalações desportivas que são financiadas por privados, maximizar o benefício para a instalação e região circundante dos eventos regulares contribui para aumentar as receitas da organização, e pode justificar subsídios governamentais (Könecke et al., 2017).

Esta recente investigação revelou o potencial de promoção dos eventos desportivos regulares onde, quem neles participa, tem a possibilidade e a capacidade de promover a instalação desportiva e a área ao seu redor (Sobral et al., 2022). Um simples exemplo, é a equipa visitante publicar as suas experiências, tanto dentro das instalações como na área onde vão ficar hospedados. Hoje em dia, na era tecnológica, estas pessoas têm potencial para utilizarem estas ferramentas e de motivar aqueles que os acompanham nas redes sociais, diariamente, promovendo e divulgando conteúdos digitais, sobre a instalação, o território, a cultura, a gastronomia e os seus momentos de lazer (Kunkel et al., 2016). Sobral et al. (2022), complementam que o conceito de *influencer*, sugere e incentiva aos seus seguidores, a participarem em atividades semelhantes.

De modo a que as infraestruturas possam desenvolver estratégias de alavancagem, os gestores do desporto devem ter a capacidade de identificar qual ou quais os eventos mais adequados que a sua instalação é capaz de acolher. No caso de as estratégias de alavancagem implementadas forem um sucesso, cria a oportunidade de os participantes e as suas respetivas famílias permanecerem mais tempo no local pós-evento, onde, conseqüentemente, poderá aumentar os benefícios comunitários.

Temos o exemplo da instalação Sunlive que nos mostra, que mesmo num período que não existam competições ativas, existe a possibilidade de atrair equipas nacionais ou clubes desportivos para a instalação e região, o que pode aumentar os benefícios para a comunidade. É um pavilhão de ginástica localizada em Anadia, no distrito de Aveiro, que atrai públicos e equipas de ginástica de toda a Europa para os respetivos campos de treino para realizarem estágios de treino, com o objetivo de se preparem com maior rigor para as competições profissionais. Assim, segundo o modelo de alavancagem de Fairley e Kelly (2018), estes estágios em período pós época desportiva, também pode ser alavancada para benefício da instalação e da comunidade.

Uma vez que haverá um maior número de pessoas na região, a colaboração com outras partes interessadas, nomeadamente, com o setor do turismo, pode potenciar os benefícios relacionados com a estadia das equipas visitantes. Neste sentido, o modelo de

alavancagem de eventos de Chalip (2004), alicia gastos e o prolongamento das estadias pode maximizar benefícios locais. As prováveis estratégias apropriadas podiam incluir oportunidades de colaboração turística, por exemplo, ofertas de desconto em restaurantes locais e outros comércios (Chalip & Leyns, 2002) e a oferta de pacotes com outros produtos associados ao turismo (Chalip, 2004; O'Brien, 2007).

Utilizando o exemplo de cima, referente à instalação de ginástica em Aveiro, poderiam desenvolver e oferecer pacotes com promoções para as equipas visitantes e seus familiares para visitarem os pontos turísticos da cidade, neste caso, de Aveiro, e a cultura que define a sua identidade, podendo aumentar a sua permanência neste território.

Portanto, em particular para os gestores de instalações desportivas, é importante compreender como é que as suas instalações podem ser utilizadas para aproximar atletas para estágios pré-eventos. Irá contribuir para promover certas partes interessadas, criar oportunidades para o desenvolvimento económico-social do território, e até mesmo do país. Ao mesmo tempo promove e dá visibilidade à infraestrutura que temos como objetivo, maximizar e aproveitar da melhor forma, com foco no aumento das receitas. Tudo isto é fundamentado pelo modelo de alavancagem de eventos, pois através da atração das equipas desportivas, cria oportunidades para aumentar os gastos dos visitantes, prolonga as estadias e promove tanto a instalação como os pontos turísticos da cidade ou local. Nesta linha de pensamento, o desenvolvimento de atividades através deste modelo vai transformar a instalação num exemplo para todas as outras e ser devidamente reconhecida pelo trabalho desenvolvido, o que pode captar públicos e parceiros com interesse de colaboração.

Um ponto fundamental e importante, é que os gestores do desporto de instalações desportivas têm que trabalhar em sintonia com os responsáveis do turismo e outras partes interessadas locais para atingir os objetivos estratégicos, previamente definidos. Assim, ao trabalharem em equipa, fortalecem a relação entre as partes e facilitam futuras colaborações.

#### ***2.4. Aproveitamento das Instalações Desportivas para Fins Não Desportivos***

Embora o uso principal de uma instalação desportiva seja para a prática da atividade desportiva ou desporto principal das equipas profissionais para as quais a instalação é concebida (Mason, 1999), a infraestrutura pode ser aproveitada para outros fins não desportivos e que podem favorecer tanto a instalação, como a organização que a gere e a sua localização (Pritchard, 2016; Pritchard et al., 2019; Sparvero & Chalip, 2007; Higham & Hinch, 2003). Alguns dos exemplos apresentados por Lee et al. (2015) de modo a aproveitar a infraestrutura são atividades para fins educativos, saúde, concertos musicais, reuniões de negócios, congressos e conferências, e até casamentos e funerais (Parrish et al., 2014). De acordo Pritchard (2016), a utilização da instalação para fins não desportivos pode ser muito importante e com uma estratégia de alavancagem pode maximizar as receitas geradas pela mesma e contribuir para a sua manutenção e retorno do investimento (Chalip, 2016). Por exemplo, Pritchard et al. (2019), destacaram que a possibilidade de ter o campo desportivo como plano de fundo, tem tendência a aumentar a qualidade da experiência para quem está presente em eventos não desportivos.

Tanto os eventos com fins desportivos convidam a atraem os visitantes à região onde estes vão acontecer, os eventos com fins não desportivos também partilham esse mesmo papel e são também criadores de oportunidades para promover a região e gerar mais receitas para a instalação (Chalip, 2004).

Assim sendo, o segredo para os gestores das instalações desportivas alavancarem a instalação através de eventos não desportivos, passa por reconhecer as oportunidades que a própria instalação oferece e desenvolver um plano estratégico para cativar o mercado relevante. Passar da teoria à prática com a implementação de planos estratégicos e o estabelecimento de colaborações importantes sob o conceito de *leveraging*, é um desafio cada vez mais importante, nos dias de hoje, para todos os envolvidos na gestão e desenvolvimento das instalações desportivas (Mason et al., 2017) e baseado neste ponto, este estudo vai procurar estratégias de *leveraging* num contexto real.

Um exemplo apresentado num livro, refere que pode ser negociado um pacote onde está incluído uma visita ao centro desportivo, ao museu, e, também, experiências culturais e turísticas simbólicas da região. Para isso, é essencial e necessário a colaboração e cooperação entre clube e órgãos sociais da região para desenvolver este tipo de ofertas aos visitantes (Sobral, 2023).

De um modo geral, a lição essencial a reter é que a instalação deve ser alavancada através do seu evento principal, mas também durante o evento, onde os gestores identificam quais as oportunidades de alavancagem. Apesar de a investigação demonstrar muitas possibilidades para maximizar as receitas, os gestores das instalações desportivas poderão estar tão focados no cumprimento dos objetivos que se propuseram, que deixam escapar outro tipo de oportunidades mais amplas (Sobral et al., 2021). Para tal, deve ser desenvolvido um plano estratégico onde identifiquem quais são essas oportunidades mais amplas de alavancagem, para que possam avançar para colaborações essenciais de uma alavancagem eficaz (Chalip et al., 2017; Sobral et al., 2022).

Um exemplo prático, é que o principal objetivo do turismo local é aumentar o número de visitas, enquanto que um clube desportivo está focado em aumentar o número de espectadores. Por isso, em colaboração com este tipo de entidades, criam uma relação onde ambos conseguem beneficiar e cumprir os seus objetivos, ao implementarem estratégias de alavancagem.

Em suma, a gestão de uma instalação desportiva ao assumir o conceito de *Event Leveraging* (alavancagem de eventos) é totalmente primordial (Mason et al., 2017) e somando a implementação de planos estratégicos e o desenvolvimento de parcerias, é um desafio cada vez mais importante para todos os envolvidos e que estão focados na maximização dos espaços e no aumento de receitas, de modo a tornar a infraestrutura mais sustentável.

## ***2.5. Constrangimentos de Event Leveraging***

A alavancagem de eventos, sendo uma atividade estratégica, que está relacionada com o processo de planejamento estratégico (Nieboer, 2011), considera as ações necessárias para atingir os objetivos definidos. Mas, associado a esta teoria estão alguns constrangimentos e dificuldades, como alguns estudos demonstram (Chen & Misener, 2019; (Kennelly et al., 2017); (Mhanna et al., 2017); Taks et al., 2018).

A dificuldade de colaboração foi identificada como um constrangimento à alavancagem de eventos em vários estudos, onde não existindo um processo de cooperação, nota-se a incapacidade de visualizar para além do curto prazo e restringe a obtenção de benefícios (Sobral et al., 2023).

As questões culturais também foram identificadas como uma dificuldade na alavancagem de eventos, porque questões sociais (Chen & Misener, 2019) ou cultura organizacional da entidade (Taks et al., 2018), podem influenciar bastante na tomada de decisão e na implementação de iniciativas de alavancagem (Beesley & Chalip, 2011).

Sino e Gallimore (2015) e Chalip et al. (2017) mostraram também, que as estruturas políticas podem impedir e complicar um processo mais eficiente entre a infraestrutura que se quer alavancar e força política da região, pois à falta do contributo e participação da estrutura política não existe margem de um objetivo comum onde ambas as partes se possam apoiar e beneficiarem de novos projetos, acrescentando valor para a instalação e região.

### **3. Metodologia**

A Metodologia que enquadra esta investigação, é a metodologia qualitativa, devido à complexidade, à pertinência e ao cariz tão próprio que apresenta.

Em termos gerais, podemos considerar a investigação qualitativa como um termo genérico para um conjunto de atitudes e estratégias para conduzir as investigações que visam descobrir como é que os seres humanos compreendem, experimentam, interpretam e produzem mundos sociais (Sandelowski, 2004).

Os princípios fundamentais deste estudo qualitativo, incluem, compreender a experiência humana e as suas inter-relações complexas, fornecer uma visão aprofundada sobre uma área temática num contexto específico, durante um determinado intervalo de tempo, e produzir conhecimento com o qual os outros se identifiquem. Para tal, a teoria relativa a *Event Leveraging*, será utilizada como estratégia para perceber se, efetivamente, como esta teoria pode ser vivenciada na prática e trazer benefícios económicos e sociais para a instalação e região onde se encontra. Ou seja, pretende-se entender sobre estratégias de alavancar (*leveraging*) a instalação e como isso pode ser, efetivamente, possível.

Segundo Hammersley (2012, p. 12), a metodologia qualitativa é descrita como uma forma de investigação social com tendência a adotar um projeto de pesquisa flexível e orientado pelos dados, a usar dados não estruturados, a destacar o papel da subjetividade no processo de investigação, a estudar detalhadamente um pequeno número de casos que ocorrem naturalmente e a usar formas de análise verbal em vez das estatísticas e números exatos.

Assim, complexidade, subjetividade, cenários naturais, análise da linguagem e das ações, são alguns princípios definidores da investigação qualitativa por Hammersley (2013).

### **3.1. Estudo de Caso**

A piscina de Campanhã é propriedade do Município do Porto, cabendo a sua inteira gestão ao Futebol Clube do Porto (FC Porto), por um período de 25 anos, devido à Escritura de Constituição do respetivo direito de superfície outorgada entre as referidas entidades. Foi devidamente intervencionada e inaugurada em 2015, com a concessão ao FC Porto, passando a ser a Entidade Gestora da Piscina de Campanhã.

A Piscina de Campanhã é uma infraestrutura desportiva com características para desenvolver atividades na área formativa, recreativa e de competição, priorizando as modalidades de natação, natação adaptada e boxe. Para além disto, ainda oferece outras atividades complementares na área da manutenção física, do lazer e bem-estar, dedicadas às equipas de competição, outros utentes individuais e/ou coletivos.

Esta instalação desportiva é uma infraestrutura constituída por três piscinas, todas elas com dimensões diferentes, de modo a corresponder às necessidades diferentes do seu público-alvo. Assim, possui uma piscina de 8x6 metros, com profundidade 0,75 metros e temperatura  $\pm 32^{\circ}\text{C}$  utilizada para aulas de natação; outra piscina de 14x8 metros, com profundidade 1,10 metros e temperatura  $\pm 30^{\circ}\text{C}$  utilizada para aulas de natação, hidroginástica e natação terapêutica; e outra piscina de 50x20 metros, com profundidade 1,53-2,45-2,07 metros e temperatura  $\pm 26^{\circ}\text{C}$  utilizada para aulas de natação de aperfeiçoamento com treinador e para regime livre / nado livre no horário definido, sem treinador.

Ainda é constituída por um ginásio de musculação para aulas de treino funcional, uma sala “4 estilos” para aulas de pilates clínico, ginásio de boxe para aulas de boxe de manutenção misto e *fitness boxing* específico para o sexo feminino, bancada com capacidade para 391 pessoas, balneário feminino maiores de 6 anos, balneário masculino maiores de 6 anos e balneário misto menores de 6 anos.

Uma vez que o Estágio Curricular foi realizado nestas instalações, foram identificados alguns pontos fracos que valia a pena desmistificar e procurar soluções. Para tal, foi solicitada a colaboração de três pessoas para a realização das três diferentes entrevistas, nomeadamente, o responsável superior da piscina e da secção de competição, a responsável pela gestão das atividades e pela coordenação da Escola de Natação e a responsável operacional da Escola de Natação.

Estas pessoas foram as pessoas mais indicadas, porque são elas que têm contribuído e acompanhado todo o processo de desenvolvimento e crescimento da instalação, dedicam o seu tempo à mesma e têm contacto direto há alguns anos significativos. Por isso, as informações obtidas através das entrevistas são reais e fomentadas pelas experiências reais de cada uma das gerações em causa.

São testemunhos exclusivos que acrescentam valor a este estudo, pois, através do conceito de *leveraging*, têm conhecimento prático de que tipo de eventos desportivos ou não desportivos é que a sua instalação é capaz de acolher.

### **3.2. Recolha de Dados**

Inicialmente, houve um primeiro contacto, via e-mail para todos os entrevistados, de modo a solicitar a sua colaboração. Posteriormente, definiu-se o dia e a hora que ambas as partes tinham disponibilidade. De modo a contribuir para um ambiente mais confortável e sem sobressaltos (Rubin & Rubin, 2012), as entrevistas foram realizadas, presencialmente, num gabinete do Complexo de Piscinas de Campanhã, no dia e hora definidos, com cerca de 50 minutos de duração cada uma.

A recolha de dados desta investigação foi através de um inquérito, em forma de entrevista semiestruturada, oral, individual, presencial e gravada, orientada ao tema específico em estudo (Rubin & Rubin, 2012). Todas as entrevistas seguiram o mesmo guião e foram gravadas através da aplicação “Dictafone”, disponível no telemóvel pessoal, no *iPhone 13*.

As entrevistas fizeram-se acompanhar por um guião previamente definido, sem imposições apriorísticas de categorias de respostas, interação entre entrevistador e entrevistado, com questões guardadas de apoio para a compreensão das perguntas por parte do entrevistado e das respostas pelo entrevistador (Rubin & Rubin, 2012). Assim, permitiu adaptar as perguntas consoante as respostas dadas, procurando explorar outros pontos de interesse e relevantes, sem seguir um guião fechado para atingir uma maior abrangência (Rubin & Rubin, 2012).

O guião da entrevista foi baseado na base teórica “*Event Leveraging*”, com algumas perguntas interrogativas, para que conduzisse ao fim a atingir. Então, foram baseadas no conceito de *Event Leveraging*, utilizando a instalação como um recurso para perceber as

oportunidades de alavancagem, os objetivos estratégicos e os meios para alcançar esses objetivos.

Assim sendo, começou-se por quebrar o gelo e alguns exemplos de algumas questões abordadas foram: O quê que considera importante para instalação?; Que tipo de oportunidades a instalação pode oferecer?; Que tipo de atividades e eventos a instalação é capaz de acolher?; Qual é o significado das atividades que já acontecem na instalação e que outros tipos seria possível acontecer?; Como é que a instalação pode ser mais sustentável num futuro próximo?

A realização de entrevistas semiestruturadas para um estudo qualitativo, foi considerado a melhor opção para recolher a informação desejada, uma vez que, assim, existe liberdade para explorar outro tipo de visões e analisar os prós e os contras relativamente ao tema e o contexto de cada entrevistado, especificamente.

Os três entrevistados são a amostra desta investigação, e foram escolhidos devido à sua experiência profissional neste tipo de infraestrutura. É uma amostra de três pessoas diferentes, de três gerações diferentes, com perspetivas diferentes, o que foi muito enriquecedor e de valor devido à experiência e vivências de cada um se registarem em três alturas distintas do clube.

Depois das entrevistas serem realizadas foram transcritas *verbatim* na íntegra, para três documentos *Word 2016* diferentes, disponível no computador *ASUS*, correspondente a cada um dos entrevistados.

Assim que tudo ficou em formato digital, foi enviado o seu respetivo documento, via e-mail, e de forma individual, a cada um dos entrevistados, para que dessem permissão para a continuidade da investigação.

### ***3.3. Análise de Dados***

No que respeita à análise de dados, esta é baseada na filosofia interpretativa, onde se deve examinar o conteúdo significativo e simbólico dos dados qualitativos (Hammersley, 2012). Portanto, cada entrevista foi analisada uma a uma e várias vezes durante vários dias, de modo a desenvolver o tema de forma coesa e robusta.

Depois de todo o processo de transcrição palavra a palavra, validação e leitura, o tipo de análise colocada em prática foi a análise temática, uma vez que um relato do participante é capturado por um entrevistador que conduz a conversa através de um guião de perguntas semiestruturadas (Hammersley, 2012).

Segundo Braun & Clarke (2006), a análise temática está organizada em seis fases temáticas. Primeiramente, a fase da familiarização com os dados, onde se transcreve literalmente, palavra a palavra e sons não verbais; identifica-se os comentários e perguntas da entrevista e verifica-se as transcrições para depois enviar para aprovação. Em segundo, a definição de códigos iniciais, onde se elabora uma tabela de apoio para a organização dos temas e facilmente localizá-los. Em terceiro, a procura dos temas, onde se definiu uma cor específica para cada tema importante e faz-se a pesquisa ao longo das entrevistas. Em quarto, segue-se a revisão dos temas, com o objetivo de rever todos os temas e conferir nas entrevistas. Em quinto, a definição e nomeação dos temas, onde se pode criar um mapa temático final que ilustre as relações entre os temas. E em sexto, a redação de toda a interpretação, de modo a explicar o pensamento, a refletir e a concluir os resultados finais (Braun & Clarke, 2006).

Nesta presente investigação, a definição dos temas prende-se pela relevância que estes dão ao estudo e pela predominância da sua abordagem por parte dos três entrevistados.

Apresentam robustez, demonstram factos, acrescentam valor e dão importância ao estudo porque suportam e corroboram os objetivos do estudo. Com a mente totalmente aberta, os temas foram identificados de forma interpretativa, contudo, o objetivo foi adaptar ao contexto e visão de cada um, sem perder o foco na base teórica.

## 4. Resultados

Através da análise temática foi possível identificar cinco temas significativos que suportam o objetivo do estudo e ajudam na sua interpretação. São eles os Recursos de Alavancagem, onde se verifica as vantagens e mais valias da infraestrutura; as Estratégias de *Event Leveraging*, onde se verifica a aplicação das mesmas; Realidade Prática na Gestão da Infraestrutura, onde se vive o dia a dia na prática e se percebe o que é realmente possível implementar ou não; Foco na Gestão da Infraestrutura, onde se verifica uma gestão muito direcionada a curto prazo e pouco abrangente; e os Constrangimentos, onde se nota as dificuldades e problemas num ambiente real de uma instalação desportiva com estas características. Os resultados obtidos conduziram ao desenvolvimento do modelo seguinte (ver Figura 1), onde permite sintetizar e interpretar melhor o pensamento.

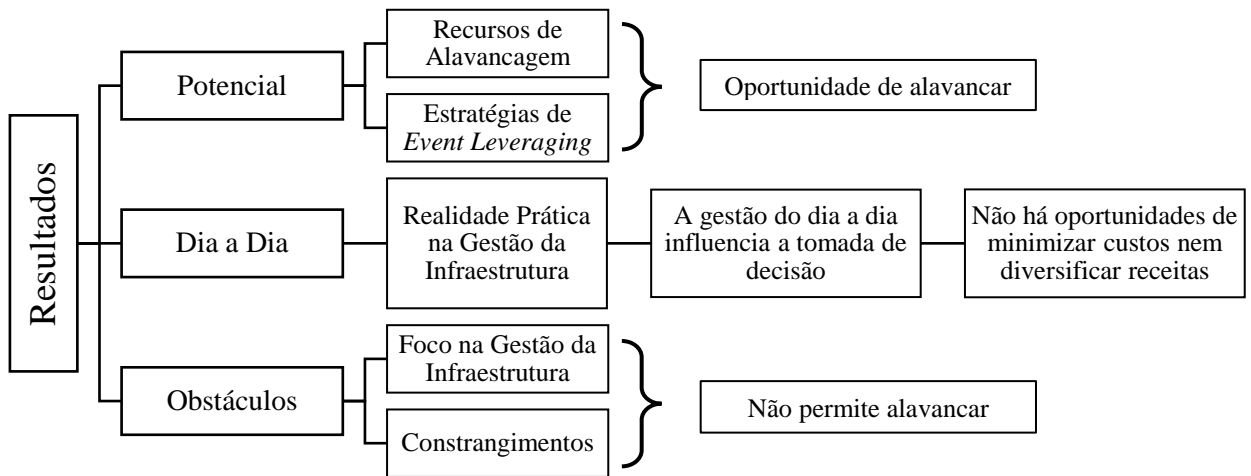


Figura 2 Modelo Síntese adaptado de Sobral et al. (2023)

#### ***4.1. Recursos de Alavancagem***

Os recursos de alavancagem de uma infraestrutura são todas as vantagens e mais valias que esta pode oferecer a todos os seus consumidores diários ou temporários. Dentro deste tema, podemos ramifica-lo na manutenção e qualidade dos serviços e espaços, a ligação ao FC Porto e a oferta desportiva da instalação.

##### ***4.1.1. Manutenção e Qualidade dos Serviços e Espaços***

O tratamento da água e a limpeza de todos os espaços é um trabalho constante e diário que não passa despercebido “este espaço, com umas instalações espetaculares...” (E1); “melhores condições, a melhor água e o melhor tratamento de água para exercer essas atividades” (E3), o que contribui para a credibilidade da instalação, dá confiança aos seus clientes e é um reputação fundamental para o funcionamento da modalidade. Estes fatores, impulsionam e suportam uma melhor alavancagem do recurso.

Segue-se a qualidade dos recursos humanos, que têm formação académica, qualidade no trabalho que desenvolvem, que traduz uma capacidade de alavancagem da instalação “temos os melhores técnicos” (E3); “equipa muito bem preparada (...) conseguimos evoluir em termos de recursos humanos (...) equipa sólida” (E1).

Os clientes demonstram confiança no trabalho que é desenvolvido na piscina, e prova disso é “ao final do dia, nós temos a casa lotada” (E1), pois a piscina tem credibilidade e uma reputação de compromisso e trabalho de excelência, “a escola de natação, já está cheia...estamos satisfeitos, completos (E2).

##### ***4.1.2. Ligação ao FC Porto***

O facto de a instalação estar ao encargo do FC Porto, tem um valor significativo e ter uma atleta de natação que representa o FC Porto que está qualificada para os Jogos Olímpicos de 2024, é um privilégio e tem uma certa importância para todos os atletas que frequentam e treinam na piscina, “uma casa desportiva de alto nível também que está ao dispor de todos os atletas. Todos os que queiram realmente fazer alto nível, alto rendimento desportivo” (E3). Para os atletas que sonham ser profissionais nesta modalidade, têm uma casa e a oportunidade de elevar ao mais alto nível o nome do país e do clube que representam, “estarmos ligados ao Futebol Clube do Porto também tem um renome, que é apelativo” (E1); “têm grandes possibilidades de serem campeões” (E3).

A organização do Festival de Inverno na piscina proporciona um dia diferente, momentos únicos e de diversão tanto para as crianças, como para os seus familiares e “é um convívio... as crianças saem satisfeitas, onde as crianças saem satisfeitas, os pais saem satisfeitos, são clientes que nós conseguimos reter. ganhamos com isso? Fidelização, identidade” (E2); “Os Festivais são motivacionais, é para motivar os nossos objetivos” (E3). Através deste recurso, há a vantagem do marketing de conveniência que ajuda no processo de alavancar a instalação, onde os pais se tornam ‘publicitários’ da mesma, da atividade e dos profissionais, “como os pais tiram fotografias, metem nas redes sociais e eles partilham. É um marketing feito de forma indireta” (E2), com a possibilidade de fidelizar públicos e conquistar novos.

#### *4.1.3. Oferta Desportiva*

A base da infraestrutura conta com três piscinas distintas para três públicos-alvo com características diferentes, o que tem uma maior abrangência. Como na maior parte das piscinas, existe um horário reservado ao Regime Livre, que recentemente alargaram esse horário da parte da manhã, “já conseguimos abrir segundas, quartas e sextas às 10 da manhã, já está aberto das 10:30h às duas da tarde” (E1). Para além da Escola de Natação para as crianças e do desporto adaptado, existe “hidroginástica, pilates, abrimos recentemente pilates clínico. Temos o treino funcional, temos a natação de adultos... em adultos temos 2 tipos” (E1) e ainda “o boxe...na instalação da piscina... que também está a correr bem ...” (E1).

O Complexo de Piscinas de Campanhã, é a única piscina olímpica da cidade do Porto e gerir uma piscina com esta característica, tem os seus pontos fortes e que atrai atletas e outro tipo de públicos de referência por ser exclusiva. Caso seja bem trabalhada pode ser uma mais valia muito grande, tanto para o clube como para a cidade, “já percebemos que os turistas que vêm nadar e gostam de vir nadar e estão habituados a treinar em piscinas com grandes dimensões e com águas mais frias” (E2). Esta característica, é uma oferta que torna a instalação especial e singular, capaz de atrair atletas nacionais, internacionais, entidades certificadas e turistas.

## ***4.2. Estratégias de Event Leveraging***

Mesmo sem os entrevistados terem exatamente o conhecimento do significado de *Event Leveraging*, foi possível identificar algumas ideias e valências importantes, que podemos ramificar em colaborações e parcerias/protocolos com empresas, a organização de cursos intensivos e outro tipo de atividades de alavancagem, ainda no papel.

### ***4.2.1. Colaborações e Parcerias/Protocolos***

A negociação de parcerias com colégios privados da cidade do Porto, permitiu o aproveitamento da piscina da parte da manhã e ao início da tarde, horários esses mais difíceis de ocupar devido ao facto de as aulas escolares terminarem ao final da tarde, então, “os colégios foi uma alternativa que nós arranjamos para fora dos horários *peak* (E1); “a intenção é rentabilizar a parte da manhã e da tarde. Conseguimos neste momento termos praticamente tudo cheio” (E2).

Outra alternativa é uma clínica fisiátrica que aluga a piscina de 14 metros para os utentes fazerem a sua reabilitação pós-almoço, “nós já temos alugado uma clínica fisiátrica, por exemplo, que aluga o espaço para vir para aqui fazer os tratamentos de fisioterapia” (E2). Outro exemplo é uma empresa de mergulho que aluga algumas pistas da piscina de 50 metros para praticar a sua atividade, “Alugamos uma empresa de mergulho que aluga aqui espaço para dar mergulho” (E2).

Ainda há a tentativa e está em desenvolvimento, estabelecer protocolos com colaboradores e turistas das unidades hoteleiras daquela zona, no sentido de fazer ofertas e atrair mais praticantes para a instalação, “entramos em contacto diretamente com os hotéis. Os hotéis aqui na zona...e tentamos fazer 2 tipos de protocolos...protocolo com os colaboradores do hotel ... protocolos com os utentes ou os clientes do hotel” (E1).

### ***4.2.2. Cursos Intensivos***

Durante o período das férias escolares, nomeadamente, “cursos intensivos na Páscoa” (E1) e no Verão, estes cursos são desenhados pela equipa de gestão da Escola de Natação, o que contribui para a maximização e rentabilização, quando este intervalo de tempo, é marcado pelas férias, mas o custo continua lá. Assim, existe a continuação do ensino da natação, os pais mantêm os seus educandos ocupados em segurança, proporcionam momentos diferentes às crianças, cultivam os seus valores e não perdem o ritmo.

#### 4.2.3. Outro Tipo de Atividades

No decorrer das entrevistas, foi possível identificar algumas ideias capazes de alavancar a instalação, com o objetivo de minimizar os custos e aumentar as receitas. Por exemplo, “Ações de *Team Building*” (E2); “tínhamos muita procura para festa de aniversário de crianças (E2); “organizar encontros de Pólo Aquático” (E2); “os estágios internacionais, era uma fonte de receita muito importante” (E2); “já tivemos aqui propostas para concertos, para videoclipes” (E2); “Workshops (...) palestras (...) *Open Day*” (E1). São várias as ideias que, efetivamente, devem ser estudadas para se perceber como e quando é possível colocar em prática, com o objetivo de alavancagem, minimizar custos e diversificar a receita.

#### 4.3. Realidade Prática na Gestão da Infraestrutura

Durante as entrevistas, o pensamento era de *Leveraging* e o objetivo era desmistificar quais as estratégias de *Event Leveraging* eram possíveis realizar-se, contudo o foco por parte dos entrevistados estava muito na realidade e dia a dia da piscina. Saber realmente a vida real do que é gerir uma piscina é fundamental para se poder desenvolver projetos que se enquadrem e que respeitem todo o funcionamento da instalação e todo o trabalho de todos os colaboradores. Portanto, podemos ramificar em custos fixos, nas restrições de horários e na dificuldade de captação e retenção dos clientes.

##### 4.3.1. Custos Fixos

Este tipo de infraestrutura “não é fácil rentabilizar (...) de modo a cobrir os custos que ela exige” (E3) e “a natação é uma coisa que dá prejuízo, que é preciso ser subsidiada” (E3). Concretamente, o prejuízo é “cerca de 700 e tal, 800 mil euros por ano ao Futebol Clube do Porto” (E3). Partindo deste princípio, existe todo um processo exigente que “é um exercício de criatividade, muito grande e muito ingrato porque o que conseguimos é sempre muito pouquinho” (E2). A instalação dá prejuízo, é complicado de gerir e ser uma atividade sustentável, tanto a nível financeiro, como ambiental, pois “temos gastos exorbitantes com isto” (E1).

#### *4.3.2. Restrição de Horários*

Uma vez que a piscina tem equipa de competição, esta treina todos os dias “a partir das três e meia da tarde, isto vai para a competição” (E2). Ou seja, condiciona o cais da piscina, assim como os balneários, não dando margem para novas iniciativas.

Verifica-se um horário *peak* entre as 17h e as 20h, que é quando as crianças terminam a escola e vão para a sua atividade extracurricular, neste caso, para a natação. Neste horário é onde se regista uma “concentração de solicitações e de disponibilidades” (E3) e a infraestrutura tem um limite que deve ser reconhecido. A seguir às aulas de Escola de Natação, os *Masters* ocupam a piscina até às 22h e depois “a piscina tem que fechar, que são 10 da noite, não é? Ninguém vem depois fazer exercício” (E3).

#### *4.3.3. Dificuldade na Captação e Retenção de Clientes*

Existem dificuldades em manter os adultos por ser “um público que necessita sempre de estímulos diferentes... é muito pouco fiel às atividades físicas” (E2), estimular os idosos pois “sozinhos não conseguimos convencer essa população” (E2) e de manter o professor, caso uma turma inicie com 15 alunos, e perca alunos ao longo do ano, porque “continuamos a ter que pagar o professor” (E2).

Outra realidade é que a natação não tem o impacto que tem o futebol, “nem o Futebol Clube do Porto Natação tem o historial e o impacto internacional que tem o futebol” (E2). E, depois, a realização de novas ações, “implica que façamos uma experiência e depois (...) verificamos se é rentável ou não, porque (...) isto custa dinheiro” (E2) e há toda uma logística antes e depois que precisa de recursos humanos para ser executada.

#### **4.4. Foco na Gestão da Infraestrutura**

No decorrer das entrevistas, foi de notar que os entrevistados demonstravam muito foco apenas na própria gestão e na procura de estratégias a curto prazo, ou seja, notou-se a falta de pensar fora da caixa. Assim, os subtemas identificados são, as pequenas inovações na comunicação da informação, o funcionamento da instalação, as estratégias de angariação de novos clientes e as estratégias sustentáveis.

#### 4.4.1. Estratégias de Comunicação

Procurar o contacto com empresas externas que pode ter interesse em “fazer parcerias com algumas entidades aqui à volta, nomeadamente a NOS, com a CP” (E2), com o objetivo de angariação de clientes e diversificação de receitas. Contactar também as “agências turísticas, ou seja, os próprios postos de turismo” (E2), de modo a dar a conhecer a infraestrutura aos turistas da cidade, podendo adicionar este “ponto turístico” ao seu roteiro.

#### 4.4.2. Funcionamento da Instalação

Também se vê o receio de arriscar em iniciativas, provavelmente marcado por ainda não possuir o conhecimento de *Event Leveraging* e por não conhecerem o potencial de algumas estratégias que, ao serem estudadas tendo em conta o contexto, podem surtir efeito e ser um bom resultado para a infraestrutura e comitiva de trabalho. O funcionamento da instalação tem um pensamento a curto prazo e é marcado por ser “o grande desafio neste momento é manter o que temos com a qualidade que temos. Às vezes querer dar um passo maior que as pernas, pode ser mau” (E2). É notável a preocupação de gerir bem o que já existe e que acaba por exigir muito tempo e muita atenção.

#### 4.4.3. Estratégias de Angariação de Novos Clientes

Uma das estratégias é a “Semana Aberta e naquela semana todas as atividades são gratuitas, podem vir experimentar” (E1), ou seja, as pessoas podem-se inscrever, conhecer as condições, o método de trabalho da atividade física que escolheram, e caso corresponda às suas expectativas, a instalação e o clube podem ganhar mais um cliente. Outra alternativa, “parcerias, eventualmente com IPSS e com as juntas de freguesia aqui perto” (E2), envolvendo outro tipo de público, de oportunidades e iniciativas.

#### 4.4.4. Estratégias sustentáveis

A procura de alternativas ao papel, “melhorarmos os folhetos, fazer uns *QR Codes* para não gastarmos tanto papel...” (E1) e também, ao investimento na engenharia sustentável, com a instalação de painéis solares, fotovoltaicos e térmicos, com o objetivo de ser uma infraestrutura mais sustentável e minimizar os custos financeiros, “temos painéis solares, térmicos e fotovoltaicos em tudo quanto é espaço para minimizar os custos da energia” (E3).

#### ***4.5. Constrangimentos***

Uma vez que, se verifica um foco a curto prazo, surgem alguns constrangimentos, complexidades e transtornos na gestão da piscina. Sendo, então, uma infraestrutura com questões muito próprias, foram identificados constrangimentos a nível da linha da água, dos balneários, equipa de competição, parque de estacionamento, marketing e publicidade, profissionais de natação e outros constrangimentos colaterais.

##### ***4.5.1. Cais e Balneários***

A particularidade de uma piscina é a “o diabo da água que é preciso tratá-la, aquecê-la. Água depois provoca humidades que tornam tudo mais corrosivo... E, portanto, é muito mais caro gerir uma instalação que tem água. Tem que ter mais gente...” (E3). Depois temos a questão dos balneários onde o seu espaço não é proporcional à capacidade do cais da piscina, mas é impossível a realização de obras, na eventualidade de poder receber mais nadadores e mais aulas ou atividades aquáticas, “os balneários também, pronto, são muito pequenos... A casa também não é nossa, não podemos fazer obras aqui. Temos que nos sujeitar ao que temos” (E1); “... esta instalação tem uns balneários muito pequeninhos...” (E2).

##### ***4.5.2. Equipa de Competição***

Uma das dificuldades mais significantes e identificada, é a equipa de competição devido à quantidade de tempo e espaço que ocupam e utilizam a piscina “... o facto da competição, alterar os horários de treinos... o desafio tem sido encontrar alternativas que nos permitam ir rentabilizando alguns espaços sem mexer com esta dinâmica” (E2).

Uma vez que dificultam o processo de rentabilização da instalação, pois não dão flexibilidade para a operacionalização de algum tipo de eventos dentro do cais, “Rentabilidade... é o grande trabalho que fazemos aqui...” (E2).

Contudo, a gestão deve ter sempre em consideração a equipa de competição “... privilegiando sempre a competição ... rentabilizar qualquer das salas ou das piscinas aqui em baixo, tem que tomar em consideração que é uma sazonalidade da equipa de competição e que é prioritária sobre qualquer cliente...” (E2).

#### *4.5.3. Parque de Estacionamento*

A localização e o local de construção de uma infraestrutura, deve ser um fator a considerar, uma vez que para as pessoas poderem usufruir da mesma, precisam de um parque estacionamento para deixarem o seu carro, uma vez que em Portugal não existe o hábito de se deslocarem através dos transportes públicos, como se verifica noutras cidades. “Outra dificuldade é o estacionamento... isto aqui não tem parque de estacionamento, é um beco fechado” (E2).

A piscina está localizada numa rua sem saída onde existe o problema grave do estacionamento, pois não existe um parque nem espaço na rua que consiga dar resposta aos clientes que esta instalação consegue receber. Existem casos de potenciais clientes que “não se inscreveram porque andaram aqui 10 minutos à procura de estacionamento e desistiram” (E2).

#### *4.5.4. Marketing e Publicidade*

Ao nível de Marketing, existe um dilema entre o clube e no apoio da divulgação da oferta desportiva da piscina e na partilha da instalação. Atualmente, a comunicação por via digital tem um impacto muito importante, devido ao alcance que tem e que pode apoiar num processo de alavancagem da instalação, mas “não temos Marketing, não existe... não temos tido divulgação nenhuma, de forma alguma” (E2).

A própria equipa de gestão e de responsáveis da piscina, que trabalham diariamente na instalação, deparam-se com uma situação onde as pessoas em geral acham que a piscina é só para proveitos dos atletas do mundo FC Porto, e tentam procurar formas de mostrar a essas pessoas que a piscina é para proveito de todos aqueles que queiram praticar algum tipo de atividade que a instalação pode oferecer, “...há muito a falsa informação de que isto só é para atletas do clube ou para sócios. E não é verdade” (E1).

Nota-se, ainda, uma complexidade ao nível da comunicação, onde o sistema informático e os torniquetes não conferem estabilidade e não simplificam o trabalho dos colaboradores, “estamos com muitos problemas, no sistema informático, que já melhorou muito, mas que continuamos a cair” (E1).

#### *4.5.5. Profissionais de Natação*

O obstáculo real da falta de professores de natação com formação, com experiência e com a disponibilidade que o desporto exige, “há cada vez mais dificuldade em encontrar professores de natação e esse é um dos grandes problemas que nós temos aqui” (E2).

A somar a isso, com a organização dos cursos intensivos na Páscoa e no Verão, as vagas são limitadas à quantidade de professores disponíveis que operam durante a época desportiva nesta piscina e “eu não posso abrir mais vagas do que os professores que tenho. E também não vou conseguir arranjar... para trabalharem no mês de julho... e se vierem, muitos deles são de experiências pouquinha” (E2).

#### *4.5.6. Constrangimentos Colaterais*

Aqui diz respeito a alguns transtornos que não estão ao alcance da gestão da instalação e que não é possível controlar, contudo pode haver esforços para tentar mitigar.

A concorrência do Município do Porto com algumas medidas incentivadoras para os municípios praticarem desporto, “tirou-nos também alguns clientes, porque o cartão Porto dá 50% de desconto em qualquer instalação desportiva da cidade” (E2).

Existe poucos horários disponíveis para as piscinas que têm a água com a temperatura agradável, mas a piscina de 50 metros, que tem mais disponibilidade, é para um público-alvo mais particular e a temperatura da água é mais fria, “o problema é que não temos muitos horários... neste momento, a piscina que temos mais disponível é a piscina de 50 metros e a piscina de 50 metros, é com um público muito específico” (E2).

Esta modalidade não tem o impacto do futebol, nem o impacto aqui em Portugal que tem noutros países da Europa, o que torna complicado motivar e reter o público adulto, porque ao longo do tempo necessitam de motivações diferentes. Sendo, também, um complexo com várias valências, existe alguns aspetos que as pessoas podem procurar, mas nesta piscina não as vão encontrar, “...atividade física ainda não é muito motivadora para muita gente... as pessoas não estavam interessadas...” (E3)

Adicionando a tudo isto, este complexo de piscinas situado na região norte do país, tem graves obstáculos para celebrar algum tipo de contrato-patrocínio, quando a sede da maior parte das empresas está situada em Lisboa, “aqui as empresas não querem patrocinar...o

Futebol Clube do Porto tem muita dificuldade em ser patrocinado por empresas cuja sede é em Lisboa... quem manda está em Lisboa. E é dos clubes de Lisboa” (E3).

## 5. Discussão e Implicações

O objetivo principal desta investigação é encontrar alternativas e estratégias de *Event Leveraging* com foco de minimizar custos e a gerar mais receita para a instalação e ao mesmo tempo para o clube, uma vez que este tipo de infraestrutura é excessivamente cara de manter e de gerir. Baseado nos resultados, necessitamos agora, de perceber e esclarecer o que, efetivamente, a instalação tem poder e capacidade de desenvolver, e, potencialmente crescer num futuro próximo.

Cada instalação tem a sua especificidade e esta não é exceção. Assim, como se vai esclarecer, o esquema ajuda a encontrar um equilíbrio que possibilita a compreensão dos próximos passos a seguir, onde esta visualização global, facilita a gestão a médio, longo prazo para que no futuro, a minimização de custos e aumento de receitas seja uma realidade.

A análise de dados permitiu estabelecer três grandes dimensões, que foram realçados nas entrevistas. Primeiro temos o Potencial, que a instalação tem para poder ser alavancada, de seguida o Dia a Dia que deve ser ponderado na tomada de qualquer tipo de decisão e por fim, os Obstáculos que dificultam o processo de alavancagem e o aproveitamento da instalação. Portanto, é possível afirmar que a soma das partes (dimensões) origina uma visualização global, onde mais facilmente se compreende como colocar em equação as estratégias de *leveraging*.

O Potencial da instalação, pode ser dividido pelos Recursos de Alavancagem e pelas Estratégias de *Event Leveraging* onde ambos possibilitam e permitem que existam oportunidades de alavancagem e, conseqüentemente, a maximização dos espaços, minimização de custos e aumento de receitas. Como a literatura nos mostra, a colaboração com outras partes interessadas pode potenciar as mais valias da instalação e os seus recursos (Sobral et al., 2023). Apesar de nem todas as estratégias que da literatura serem viáveis, neste contexto, especificamente, o foco pelo dia a dia identificado nesta instalação é algo que deve ser ultrapassado, por não permitir uma visão para além do que já existe, quando é possível evoluir.

O Dia a Dia da instalação corresponde à Realidade Prática na Gestão da Infraestrutura, no sentido em que a gestão do dia a dia influencia e pesa na tomada de decisão para qualquer tipo de iniciativas, e se apenas se trabalha para manter o que existe, não há margem para novas oportunidades, para minimizar os custos nem aumentar as receitas,

reflexão esta que vai ao encontro a investigação de Sobral et al. (2022) onde mostra que o foco do dia a dia da instalação não dá margem para a inovação, demonstrando um pensamento a curto prazo e, conseqüentemente, não há lugar para novas oportunidades de alavancagem nem para benefícios a médio, longo prazo para um futuro mais sustentável e promissor.

Os Obstáculos podem ser divididos pelo Foco na Gestão da Infraestrutura e pelos Constrangimentos onde ambos não permitem a alavancagem da instalação, nem o aproveitamento da mesma, pois um não permite ver para além do que já existe e o outro coloca problemas na realização de algum tipo de estratégias de alavancagem. Os constrangimentos são o resultado chave deste estudo, porque demonstram que as estratégias de alavancagem (*leveraging*) devem ser projetadas com todos os condicionalismos e circunstâncias da cultura organizacional. Este estudo vem reforçar os estudos desenvolvidos por Taks et al. (2018) e Chen & Misener (2019), pois a questão da cultura organizacional tem impacto na tentativa de mudança com atividades que não estão ligadas à nataçãõ, onde se destaca o medo do desconhecido, uma comunicação ineficaz, alguns desalinhamentos com os valores e uma liderança que não tem acompanhado o desenvolvimento do conhecimento.

Este é um tema, efetivamente, importante porque demonstra que apesar de existirem estratégias válidas para um maior aproveitamento da instalação, os constrangimentos encontrados têm, de alguma forma, serem ultrapassados. Se não for possível ultrapassar todos eles, pelo menos procurar ultrapassar um ou dois, pois assim, irá permitir uma maior abertura para que se apliquem algumas estratégias possíveis, tendo sempre em consideração o contexto.

Através do estudo de Chen & Misener (2019) verificamos que a cultura organizacional da entidade é um constrangimento encontrado nesta investigação que pode influenciar na tomada de decisão e na implementação das iniciativas de alavancagem (Beesley & Chalip, 2011), pois a piscina sendo o espaço principal onde a equipa de competição do Futebol Clube do Porto treina, acarreta toda uma cultura própria, nível de performance e exigência no método de trabalho, pesando no processo da gestão do dia a dia, e conseqüentemente, na tentativa de desenvolver novas estratégias de potenciar a instalação.

### **5.1. Implicações Práticas**

Os Recursos de Alavancagem implicam que sejam devidamente aproveitados de modo a usufruir do seu potencial porque os recursos perpetuam competências e são um ponto forte de alavancagem para a instalação. Contudo, implica uma introspeção por parte da comitiva de trabalho e da gestão para perceber em que medida os recursos e os vários pontos positivos que a instalação possui, podem ser aproveitados e quais os tipos de estratégias de *leveraging* corresponde ao ponto forte para se obter uma alavancagem de forma mais eficaz. Para tal, é necessário trabalhar num pensamento mais estratégico e novas formas de trabalhar.

É fundamental encontrar um equilíbrio porque só assim é possível, para uma instalação deste tipo que carece de custos elevados e não é sustentável, se possa tornar uma pouco mais sustentável e tornar-se numa instalação de referência para todas as outras, assim como para o clube, pois a infraestrutura está ao encargo do Futebol Clube do Porto.

Assim, será um privilégio para o clube começar a colocar em prática estratégias de *Event Leveraging*, dando o exemplo a outras e ser realmente reconhecido pela sua capacidade de transformar uma infraestrutura que dá prejuízo todo o ano, numa piscina mais sustentável num futuro próximo e com atividades diversificadas.

Contudo, algumas estratégias que a literatura considera serem possíveis de colocar em prática, este estudo mostra que a realidade que se vive no dia a dia da instalação, por vezes não permite que as estratégias encontradas pela literatura possam ser, efetivamente, executadas, porque existem alguns condicionalismos devido à realidade prática. Por isso, a realidade prática é algo que pode condicionar a alavancagem de uma instalação, mas mesmo assim, algumas estratégias são possíveis de serem implementadas.

Havendo um foco muito grande na gestão e uma preocupação em não arriscar com medo de errar, onde algum tipo de estratégias dá prejuízo à instalação, não permite um avanço, uma evolução, que até pode ser benéfico e uma mais valia, tanto para a instalação como para o clube. Assim, a instalação não consegue desenvolver nem evoluir consoante os tempos e à medida que o conhecimento avança. O que não proporciona o desenvolvimento, a evolução e a inovação. Para tal, a instalação deve dar uma flexibilidade para o acompanhamento do conhecimento, para se poder tornar numa instalação de referência e mais sustentável no futuro.

Partindo de um exemplo prático, uma das estratégias são os estágios internacionais não são possíveis acontecer devido ao constrangimento que é a equipa de competição do FC Porto. A equipa de competição se incorporasse o estágio internacional dentro da piscina de Campanhã, continuava os seus treinos e por outro lado, a piscina conseguiria ter disponibilidade o dia inteiro, porque quem procura estes estágios tem o objetivo de treinar o dia inteiro, e por outro lado a piscina iria ser alavancada neste sentido, o que iria ser uma mais valia para gerar mais receitas, tanto para a instalação como para o clube, quando estes estágios têm uma margem de lucro muito grande. Havia aqui uma cooperação entre a equipa de competição e a gestão da piscina, não prejudicando nenhuma das partes e no fundo ambos saiam a ganhar. A somar a isto, sendo estágios internacionais, a região, o clube e a instalação iriam beneficiar de uma divulgação ativa e real de todas as experiências dos atletas.

Os constrangimentos implicam que sejam ultrapassados ou parte deles. Contudo, implica também que haja uma reestruturação do método de trabalho existente. Deve haver uma negociação por parte da pessoa que quer colocar em prática algumas iniciativas para o benefício da instalação e da outra pessoa deve haver alguma reorganização para permitir que essas iniciativas possam acontecer. Ou seja, requer uma cedência de ambas as partes, pois só assim é possível encontrar um consenso que não prejudique ambas as partes e beneficie ao mesmo tempo a instalação, maximizando os espaços, minimizando custo e diversificando a receita. Caso haja essa negociação, a investigação de Mason et al. (2017), mostra que as instalações podem ser alavancadas de diferentes formas, por exemplo, concertos, outros eventos desportivos, como educação e saúde.

Em suma, sobre o modo como ultrapassar alguns dos constrangimentos identificados, o processo pode passar por um planeamento detalhado e cuidadoso que ajuda a mitigar algumas complexidades, procurar realizar parcerias estratégicas através de colaborações com organizações desportivas ou não desportivas. É também essencial semear inovação e criar flexibilidade na abordagem dos desafios e efetuar uma avaliação contínua, para verificar a eficácia das estratégias de alavancagem e ajustar consoante o necessário.

Através desta reflexão e comparação com a literatura existente, este estudo reforça os estudos já realizados e verifica que existem, efetivamente, limitações na implementação de estratégias de *Event Leveraging*, contudo, com planeamento, flexibilidade, cooperação

e avaliação contínua, é possível ultrapassar os constrangimentos presentes nas instalações com foco na sua maximização, minimização de custos e aumento de receitas.

Para finalizar, alguns exemplos práticos são a colaboração com as entidades promotoras dos Cursos de Nadadores-Salvadores, organizar festas de aniversário, estágios internacionais, ações *Team Building*, conferências e seminários e parcerias com o setor do turismo da cidade.

## 6. Limitações e Investigações Futuras

Este estudo regista algumas limitações. Uma delas e a mais significativa, foi o intervalo de tempo definido para o desenvolvimento deste tipo de investigação, que decorreu, sensivelmente, em apenas cinco meses. Além disso, este estudo foi muito específico e enquadrado num ambiente singular, onde o número de participantes entrevistados, foram três, o que também desencadeou algumas condicionantes no que respeita ao nível de outras perspetivas e outras ideias analisadas sobre cada um dos temas apresentados.

A teoria de *Event Leveraging* é um conceito novo que ainda não foi totalmente notado através de uma visão crítica em relação às instalações desportivas, por isso, futuramente, seria interessante realizar investigações noutras piscinas onde a gestão também é privada e, possivelmente, comparar os resultados para se tentar perceber se existe um padrão. Ou também, em piscinas públicas, entrevistar mais pessoas com experiências diferentes, de modo a obter outras perspetivas de pensamento e explorar outro tipo de valências e contextos que possam acrescentar valor, ou não, à literatura.

Uma outra investigação futura, poderia passar ainda antes da instalação ser construída, pois, no desenvolvimento do projeto, a arquitetura juntamente com o pensamento de *leveraging*, desenhar algo e criar condições para a infraestrutura poder, efetivamente, desenvolver a sua atividade principal, mas depois também ter a capacidade de se transformar em algo grandioso, com o objetivo de, eventualmente, passar de uma instalação que dá prejuízo, para uma que gera lucro.

## 7. Conclusões

Este estudo teve como principal objetivo investigar estratégias, baseadas no conceito de alavancagem de eventos, num contexto específico de uma piscina, com foco a minimizar custos e a gerar mais receita para a instalação e ao mesmo tempo para o clube.

Os principais resultados encontrados foram o Potencial que a instalação possui com oportunidade de alavancagem, o Dia a Dia que deve ser sempre tomado em consideração para a implementação de novas iniciativas e os Obstáculos que são um empasse neste processo de alavancagem, mas podem e devem ser ultrapassados.

Se continuarem nesta linha de pensamento, não existe nem avanços nem recuos, e não estão a aproveitar as oportunidades que é possível implementar e que a instalação é capaz de mostrar o seu potencial.

A teoria está cheia de ideias e há potencial, mas há muitos constrangimentos que temos que ultrapassar. Se se quer realmente alavancar a instalação da melhor maneira, temos que pensar nestes assuntos e formas de os ultrapassar, por exemplo melhorar a comunicação, mais flexibilidade e cooperação, fazer negociações que sejam adequadas para ambas as partes e procurar apoios da região norte.

A gestão desta piscina está a olhar para um todo sem valorizar e sem aproveitar um bocadinho de cada uma das partes, porque se conseguissem alavancar uma ou duas partes, o cruzamento entre a teoria e o que é possível fazer na prática, mostra-nos que a instalação iria beneficiar e ser uma vantagem tanto para minimizar os custos, como aumentar as receitas da piscina.

É possível implementar na prática o conceito de *Event Leveraging* nesta instalação, contudo, é crucial existir um planeamento, uma flexibilidade e uma cooperação entre todos os intervenientes e uma equipa coesa.

## 8. Referências

- Baade, R. A., Baumann, R. W., & Matheson, V. A. (2008). Assessing the Economic Impact of College Football Games on Local Economies. *Journal of Sports Economics*, 9(6), 628–643. <https://doi.org/10.1177/1527002508318363>
- Beesley, L. G., & Chalip, L. (2011). Seeking (and not seeking) to leverage mega-sport events in non-host destinations: The case of Shanghai and the Beijing Olympics. *Journal of Sport & Tourism*, 16(4), 323–344. <https://doi.org/10.1080/14775085.2011.635016>
- Chalip, L. (2004). Sport Tourism. In B. W. Ritchie & D. Adair (Eds.), *Interrelationships, Impacts and Issues* (pp. 226–252). Channel View Publications. <https://doi.org/doi:10.21832/9781873150672-014>
- Chalip, L., Green, B. C., Taks, M., & Misener, L. (2017). Creating sport participation from sport events: making it happen. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(2), 257–276. <https://doi.org/10.1080/19406940.2016.1257496>
- Chen, S., & Misener, L. (2019). Event leveraging in a Nonhost Region: Challenges and opportunities. *Journal of Sport Management*, 33(4), 275–288. <https://doi.org/10.1123/JSM.2018-0210>
- Ginesta, X. (2017). The business of stadia: Maximizing the use of Spanish Football venues. *Tourism and Hospitality Research*, 17(4), 411–423. <https://doi.org/10.1177/1467358416646608>
- Gratton, C., Shibli, S., & Coleman, R. (2005). Sport and Economic Regeneration in Cities. *Urban Studies*, 42(5/6), 985–999. <http://www.jstor.org/stable/43197308>
- Hammersley, M. (2012). *What is qualitative research?* Bloomsbury academic. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/58723>
- Kelly, D. M., Fairley, S., & O'Brien, D. (2019). It was never ours: Formalised event hosting rights and leverage. *Tourism Management*, 73, 123–133. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.016>
- Kennelly, M., Corbett, H., & Toohey, K. (2017). Leveraging ambitions and barriers: Glasgow universities and the 2014 Commonwealth Games. *Marketing Intelligence*

- & *Planning*, 35(6), 822–838. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2017-0078>
- Könecke, T., Preuss, H., & Schuette, N. (2017). Direct regional economic impact of Germany's 1. FC Kaiserslautern through participation in the 1. Bundesliga. *Soccer & Society*, 18, 1–24. <https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1067786>
- Mason, D. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing professional sports leagues. *European Journal of Marketing - EUR J MARK*, 33, 402–419. <https://doi.org/10.1108/03090569910253251>
- Mason, D. S., & Duquette, G. H. (2008). Exploring the relationship between local hockey franchises and tourism development. *Tourism Management*, 29(6), 1157–1165. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.02.017>
- Mhanna, R., Blake, A., & Jones, I. (2017). Challenges facing immediate tourism leveraging: evidence from the London 2012 Olympic Games. *Managing Sport and Leisure*, 22(2), 147–165. <https://doi.org/10.1080/23750472.2017.1412269>
- Misener, L., Taks, M., Chalip, L., & Green, C. (2015). The elusive “trickle-down effect” of sport events: Assumptions and missed opportunities. *Managing Sport and Leisure*, 20, 135–156. <https://doi.org/10.1080/23750472.2015.1010278>
- Nieboer, N. (2011). Strategic planning process models: a step further. *Property Management*, 29(4), 371–382. <https://doi.org/10.1108/02637471111154818>
- O'Brien, D., & Gardiner, S. (2006). Creating Sustainable Mega Event Impacts: Networking and Relationship Development through Pre-Event Training. *Sport Management Review*, 9(1), 25–47. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70018-3](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70018-3)
- Pritchard, A., Cook, D., Jones, A., Bason, T., & Salisbury, P. (2019). Building a brand portfolio: the case of English Football League (EFL) clubs. *European Sport Management Quarterly*, 22, 463–481. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:225416561>
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: the art hearing data*. Sage publications.
- Siegfried, J. J., & Zimbalist, A. (2000). The Economics of Sports Facilities and Their Communities. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 95–114.

<https://doi.org/10.1257/jep.14.3.95>

Sobral, V. (2023). Alavancagem das instalações e benefícios da organização e da comunidade. In *Lições em gestão do desporto* (p. 885). Quântica editora.

Sobral, V., Fairley, S., & O'Brien, D. (2023). Constraints to leveraging regular season sport team events. *Sport Management Review*, 26(1), 72–92. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1989238>

Taks, M., Green, B. C., Misener, L., & Chalip, L. (2018). Sport participation from sport events: why it doesn't happen? *Marketing Intelligence and Planning*, 36(2), 185–198. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2017-0091>

Ziakas, V. (2019). Issues, patterns and strategies in the development of event portfolios: configuring models, design and policy. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 11(1), 121–158. <https://doi.org/10.1080/19407963.2018.1471481>